ISSN 2084-2686

1996
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
WWSZiP

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej
Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

T.20

Zarządzanie operacyjne

Zarządzanie projektami i jakością w organizacjach biznesowych, publicznych i pozarządowych

Pod redakcją
Lucjana Kowalczyka
Franciszka Mroczko

(4) 2012

Wałbrzych 2012

ISSN 2084-2686

T. 20
(4) 2012

PRACE NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Zarządzanie operacyjne

Zarządzanie projektami i jakością w organizacjach biznesowych, publicznych i pozarządowych

Pod redakcją

Lucjana Kowalczyka

i Franciszka Mroczko

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

RADA PROGRAMOWA
Przewodniczący Rady Programowej – prof. dr hab. inż. Lucjan Kowalczyk
Wiceprzewodniczący Rady Programowej – dr Stan Wiktor
Członkowie:
- prof. WWSZiP dr hab. Tadeusz Gospodarek
- prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski
- prof. dr hab. n. med. Jăroslav Opavskỳ
- prof. dr hab. Jana Škrabănkova
- prof. dr hab. Miroslaw Gejdoš

Redaktor Naczelny: prof. dr hab. inż. Franciszek Mroczko
Sekretarz Redakcji: Michał Lesman

Redaktorzy tematyczni:
dr Jerzy Tutaj: socjologia, etyka, filozofia
dr Aneta Kazanecka: politologia, stosunki międzynarodowe
dr Piotr Laskowski: ekonomia, administracja
dr Bogusław Bałuka: ratownictwo medyczne, nauka o zdrowiu
dr Zbigniew Baran – pedagogika
dr Agnieszka Tabor-Smardzewska – zarządzanie
Redaktor statystyczny – Alicja Brodzińska
Redaktor językowy – doc. dr ing. Olga Hasprovà
Redaktor techniczny – Władysław Ramotowski

ADRES REDAKCJI:
Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: kustosz@wwszip.pl

ISSN 2084-2686

© Copyright by Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów bez zgody wydawcy jest zabronione.

Printed in Poland

SPIS TREŚCI

Lucjan Kowalczyk, Franciszek Mroczko
Wstęp **5**

Lucjan Kowalczyk
Zarządzanie projektami w jednostkach samorządu terytorialnego. Zarys problemów **7**

Rafał Krupski
Reputacja, wizerunek firmy jako ważny zasób strategiczny **27**

Piotr Chłopek
Zarządzanie projektami biznesowymi w offshoringu, zespołach wirtualnych **41**

Beata Skowron-Grabowska
Zarządzanie projektem w organizacjach: przypadek przedsiębiorstwa produkcyjnego **57**

Magdalena Kluba, Piotr Laskowski
Ryzyko jako immanentna cecha procesu zarządzania projektem **69**

Paweł Skowron
Analiza ryzyka w projektach – charakterystyka wybranych metod **85**

Maciej Kozaryn, Wiesław Wasilewski
Ryzyko w zarządzaniu projektami **107**

Katarzyna Dyaczyńska, Karolina Szymaniec
Analiza interesariuszy oraz podejście zasobowe w zarządzaniu projektami. Perspektywa organizacji publicznych **117**

Katarzyna Wojtoszek
Skuteczne planowanie warunkiem powodzenia projektu **131**

Mariola Zachwyc-Przybylska
Zarządzanie projektami w świetle badań literaturowych **141**

Franciszek Mroczko
Ocena jakości organizacji w systemie zarządzania kryzysowego **157**

Piotr Rogala
Utrzymywanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością ISO 9001 – wybrane problemy **175**

Paulina Olejniczak
Budowa kapitału społecznego jako czynnik jakościowego rozwoju społeczności lokalnych **183**

Janusz Żmudziński
Spadek przewagi konkurencyjnej organizacji jako skutek błędów w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji **195**

Jacek Woźniak
Zarządzanie poziomem efektywności działań z perspektywy poszczególnych klas interesariuszy w projektach non-profit **209**

Franciszek Mroczko
Media w kreowaniu wizerunku instytucji systemu zarządzania kryzysowego **235**

Wstęp

Przyczyną zainteresowania się problematyką *Zarządzania projektami i jakością w organizacjach biznesowych, publicznych i pozarządowych* w ramach *Zarządzania operacyjnego* jest fakt, iż współcześnie niezależnie od charakteru dowolnej organizacji, jej głównym przesłaniem jest osiąganie założonych celów poprzez realizację ściśle określonych procesów i operacji. Ujęcie procesowe jest współcześnie podstawowym podejściem nowoczesnych koncepcji zarządzania. Niezależnie od tego czy produktem wyjściowym jest wyrób mający postać materialną, czy też jest nią usługa, zawsze operacjami przekształcającymi czynniki wejściowe w produkt finalny należy zarządzać. Zarządzanie operacjami pozwala skutecznie i efektywnie osiągać założone cele zarówno wydzielonych procesów jak i całej organizacji. Niezbędne jest przemyślane projektowanie swoich produktów, wnikliwe planowanie niezbędnych operacji i zasobów, organizowanie zespołów do realizacji zadań jak również kontrolowanie przebiegu samych operacji.

We współczesnych organizacjach, niezwykle istotne jest ciągłe wprowadzanie nowych produktów, a także rozwój dotychczasowych, tworzących wyższą jakości, zgodnie z oczekiwaniami klientów. Ponieważ nowe, innowacyjne produkty mają charakter niepowtarzalny i zwykle złożony, zatem takim projektem należy umiejętnie zarządzać ażeby wprowadzić na rynek rozwiązania oczekiwane przez klienta, w określonym czasie uzyskując przy tym oczekiwany wynik ekonomiczny. Z przedstawionych przesłanek wynika, że zarządzanie projektami jest ściśle związane z zarządzaniem jakością, jest ukierunkowane na efektywne osiąganie celów i w związku z powyższym staje się niezmiernie ważną dyscypliną będącą przedmiotem rosnącego zainteresowania zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania.

Tej ważnej problematyce zarządzania operacyjnego poświęcono już trzy konferencje, organizowane przez Wałbrzyską Wyższą Szkołę Zarządzania i Przedsiębiorczości, ukierunkowane na: *istotę zarządzania operacyjnego* (2009) *podejścia procesowe w zarządzaniu operacyjnym* (2010), *koncepcję logistyczną* (2011). Czwarta konferencja cyklu *Zarządzanie operacyjne* została ukierunkowana na *zarządzanie projektami i jakością w organizacjach biznesowych, publicznych i pozarządowych*.

Do zasadniczych celów tej konferencji organizatorzy zaliczyli:

1) Wymiana doświadczeń oraz upowszechnianie wyników badań i analiz uczelni, instytucji zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych (regionu i lokalnych), organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych;

2) Pogłębienie i aktywizacja współpracy między przedstawicielami nauki, praktyki samorządowej i gospodarczej Polski Południowo-Zachodniej;

3) Promocja uczelni, instytucji, organizacji biznesowych, publicznych i pozarządowych.

Chcąc ukierunkować dyskusję na wyznaczone cele, zaproponowano uczestnikom konferencji następującą problematykę:

1) Krytyczna refleksja nad problemami zarządzania projektami i jakością w organizacjach biznesowych, publicznymi i pozarządowych;
2) Podstawowe warunki powodzenia projektów biznesowych i publicznych;
3) Prawno-administracyjne uwarunkowania zarządzania projektami i jakością;
4) Rola zarządzania projektami i jakością w realizacji strategii rozwoju i koncepcji zrównoważonego rozwoju jednostek terytorialnych oraz programów operacyjnych;
5) Współpraca organizacji publicznych, pozarządowych i biznesowymi przy realizacji projektów publicznych;
6) Problemy sprzeczności interesów w zarządzaniu projektami biznesowymi i publicznymi;
7) Monitorowanie zarządzania projektem i jakością;
8) Praktyka (doświadczenie) zarządzania projektami i jakością w sferze biznesowej, publicznej.

Patronat nad konferencją objął Rektor naszej uczelni prof. dr hab. inż. Rafał Krupski, organizator czternastu konferencji naukowych dotyczących zarządzania strategicznego.

Organizatorzy mają nadzieję, że opublikowane artykuły w Pracach Naukowych Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości spotkają się z przychylnym przyjęciem zainteresowanych tą problematyką. Jednocześnie składają serdeczne podziękowania wszystkim osobom i instytucjom, które wzięły udział w konferencji.

Lucjan Kowalczyk, Franciszek Mroczko

Lucjan Kowalczyk
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Zarządzanie projektami w jednostkach samorządu terytorialnego. Zarys problemów

WSTĘP

Zarządzanie projektami wpisuje się w ogólny nurt koncepcji zarządzania, których istotą jest orientacja na zaspokajanie pragnień i potrzeb klientów, potwierdzając użyteczność określonej organizacji oraz tworząc szansę ich istnienia i rozwoju. Jest to praktyczna odpowiedź na wyzwania współczesności charakteryzowanej przez erę informacji i wiedzy. Istotną cechą współczesnych organizacji jest orientacja pozioma skoncentrowana wokół procesów i projektów w prostej zależności prowadzących do klienta.

Projekt, będący treścią niniejszej wypowiedzi, stanowi przedsięwzięcie zorientowane na cel, którego osiągnięcie ma stanowić wymierną korzyść dla klientów, w ramach jego realizacji wykorzystuje się określone zasoby przy wyraźnych ograniczeniach czasowych, kosztowych i jakościowych, rozumianych jako kryteria powodzenia projektu. Jest to przedsięwzięcie, które z reguły nie należy do działań rutynowych danej organizacji, ma charakter unikalny, stąd i zarządzanie projektem wymaga określonych kompetencji dotyczących planowania, harmonogramowania, monitorowania i ciągłego konfrontowania z harmonogramem, w rezultacie zapewniając osiągniecie celu przy spełnieniu wymaganych kryteriów. Oczekuje się, że zrealizowany projekt dostarczy nowych wartości zwiększających potencjał organizacji i prowadzących do usprawnień w jej funkcjonowaniu.

Zarządzanie projektami stanowi inspirację do zmian organizacyjnych w organizacjach i instytucjach sektorów biznesowego, publicznego i pozarządowego. Tradycyjne struktury funkcjonalne nie stanowią przyjaznego środowiska realizacji projektów. W tych strukturach od kierowników funkcjonalnych czuwających na działalnością rutynową nie można oczekiwać

istotnego wsparcia w realizacji projektów, które niekiedy mogą stanowić źródło zakłóceń działalności bieżącej w jednostce organizacyjnej. Postacią pierwszoplanową jest kierujący projektem – kierownik projektu, od którego oczekuje się wysokich kompetencji dotyczących współpracy nie tylko z członkami zespołu realizującymi projekt, ale również z osobami, instytucjami stanowiącymi potencjalne źródło powodzenia i niepowodzenia projektu. W odpowiedzi na te wymagania kształtuje się zawód kierownika projektu, który zdobywając doświadczenie w zarządzaniu projektami buduje swój potencjał intelektualny umożliwiający awans na najwyższe szczeble kierownicze. Wymagany od kierującego projektem profesjonalizm należy łączyć ze stosowaniem profesjonalnych metod zarządzania projektami, które współczesna literatura i instytucje kształcenia oferują[1].

Prezentowana wypowiedź dotyczy zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego, JST (gminach, miastach, powiatach), z wyraźnym zaznaczeniem, że będzie to zaledwie zarys problemów. JST są to organizacje należące do sektora publicznego. Jest to obszar praktyki zarządzania, który pod względem organizacyjnym jest mało podatny na poziomą orientacją (na klienta), o wysokim stopniu formalizacji i dominacji działań rutynowych. Stąd nie należy się spodziewać bezkolizyjnego włączania projektów i zarządzania projektami, których istotą jest orientacja pozioma, w pionowo (funkcjonalnie) ukształtowane struktury organizacyjne.

JST jest miejscem życia mieszkańców i lokalizacji podmiotów gospodarczych, stanowiących miejsca pracy i źródło jej dochodu oraz dochodu państwa. Sprawność funkcjonowania JST powinna stanowić inspirację jej rozwoju i przyrostu potencjału społeczno-gospodarczego. Skutki niesprawności zarządzania w tych organizacjach są znacznie szersze niż organizacji biznesowej zlokalizowanej na ich terenie. Należy zaznaczyć, że projekty w JST mogą dotyczyć urzędu administracji samorządowej i być zorientowane na poprawę sprawności jego funkcjonowania, wpływając na wzrost poziomu zaspokajania potrzeb obywateli w zakresie usług administracyjnych, bezpieczeństwa Drugą grupę projektów mogą stanowić projekty, których realizacja zorientowana jest na sferę usług opartych na infrastrukturze technicznej, społecznej – mają one charakter inwestycji infrastrukturalnych, zorientowanych na rozwój i wzrost poziomu życia mieszkańców gminy, miasta, powiatu. Ich ważność wskazuje, że można i należy oczekiwać od JST profesjonalizmu w zarządzaniu projektami, wykorzystując w tym celu profesjonalne metody zarządzania.

Projekty wymagają finansowania, istotne źródło stanowią fundusze Unii Europejskiej, które stały się głównym czynnikiem sprawczym wzrostu skali realizowanych projektów w JST. Przed JST otwarte są szanse wzrostu jej potencjału społeczno-gospodarczego, ale również szanse i oczekiwanie wzrostu profesjonalizmu zarządczego w urzędach administracji samorządowej. Pewnym potwierdzeniem tego może być powodzenie projektów wyrażone spełnianiem kryteriów kosztowych, czasowych (dotrzymywanie termi-

[1] Powszechnie wymienia się metodę PRINCE2 (*Project In a Controlled Envronment)* jako metodę zarządzania i sterowania projektami o różnym zakresie i rodzajach.

nów), jakościowych, poszerzonych w odniesieniu do projektów publicznych o kryterium spełnienia oczekiwań społecznych.

1. MOŻLIWOŚCI I POTRZEBY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W JST

Ogólny kontekst teoretyczny zarządzania projektami w JST stanowi **zarządzanie publiczne** i jego odmiany. Przegląd źródeł dotyczących przesłanek, kierunków reform, założeń i odmian (modeli) zarządzania publicznego znajdujemy miedzy innymi w pracach W. Kieżuna[2], J. Hausnera[3], H. Izdebskiego[4], B. Kożuch[5], A. Frączkiewicz-Wronki[6], A. Zalewskiego[7], oraz artykułach przeglądowo-syntetyzujących[8]. W prezentacjach ewolucji podejścia do funkcjonowania organizacji publicznych (sektora publicznego) występuje orientacja na nowe zarządzanie publiczne (*nev public management* – NPM, również jako menedżerskie zarządzanie publiczne). Ten model zarządzania publicznego łączy w sobie ogólny dorobek zarządzania, mechanizmy rynkowe i konkurencji.

Prezentowane w literaturze zróżnicowane modele zarządzania publicznego nie mają charakteru alternatywnego, wykluczającego się. H. Izdebski[9] wskazuje na kumulatywny charakter ewolucji w administracji publicznej. Istnieje istotne zróżnicowanie w przedstawianiu wyróżnionych sposobów zarządzania publicznego o praktycznym znaczeniu, jak strategie, modele, metody, narzędzia, instrumenty. W świetle analizy dostępnych źródeł dość powszechnie wymienia się: prywatyzację, decentralizację, planowanie strategiczne, reengineering, kontrakty, partnerstwo publiczno-prywatne, zarządzanie wynikami, kontrola kosztów, zarządzanie przedsiębiorcze, zarządzanie jakością, benchmarking, zarządzanie przez cele. Jest to prezentacja daleka od naukowego uporządkowania, ale pozwalająca postrzegać zarządzanie publiczne jako ogólną koncepcję zorientowaną na poprawę sprawności (skuteczności i efektywności) sektora publicznego obejmującą:

1/ bieżące, nieprzerwane dostarczenia dóbr i usług publicznych (administracyjnych, bezpieczeństwa, społecznych, infrastruktury technicznej);

---

[2] W. Kieżun, *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego,* „Współczesne Zarządzanie", 2002, nr 4(b).

[3] J. Hausner, *Zarządzanie publiczne,* Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008.

[4] H Izdebski, *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne" 01/2007.

[5] B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, wyd. PLACET, Warszawa 2004.

[6] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki,* red. A. Frączkiewicz-Wronka, wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.

[7] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie*, red. A. Zalewski, wyd. SGH, Warszawa 2007.

[8] Zob. L. Kowalczyk, *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej,* Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 1/2008.

[9] Zob. H. Izdebski, op. cit. s. 18.

2/ perspektywiczne budowanie potencjału organizacji publicznych (orientacja na rozwój).

W tak rozumianą istotę znaczenia zarządzania publicznego wpisują się projekty i zarządzanie projektami jako instrument zarządzania publicznego, łącząc bieżącą działalność z perspektywą rozwoju JST. Praktyczne znaczenie w urzeczywistnianiu założeń zarządzania publicznego w JST mają parametry projektu: zakres, koszty, czas, zasoby, jakość. Są to parametry współzależne, tworząc system pozostający w równowadze.

Na zarządzanie projektami jako jeden z instrumentów zarządzania publicznego wskazuje B. Kożuch, wyodrębniając w modelu zarządzania publicznego składowe środowiska wewnętrznego organizacji publicznej, jak struktura, instrumenty (zarządzanie strategiczne, rachunkowość zarządcza, zarządzanie projektami), zespoły ludzkie[10].

G. Prawelska-Skrzypek[11] źródła rozwoju zarządzania projektami w sektorze publicznym łączy z:

1/ doskonaleniem form zarządzania publicznego (zarządzanie przez cele, zespoły zadaniowe, realizacja projektów);

2/ rozwojem zarządzania wielopoziomowego (partnerstwo, realizacja projektów przez wielu partnerów);

3/ postępem integracji europejskiej (ujednolicone standardy i zasady realizacji projektów finansowanych z funduszy europejskich).

Autorka wskazuje przy tym na realizację projektów dotyczących reform ustrojowych (megaprojektów), jak też projektów zorientowanych na usprawnienie obsługi klientów urzędów administracji samorządowej, realizację inwestycji, organizację przedsięwzięć społecznych. Tego typu projekty mają charakter projektów publicznych, których istotę prezentuje M. Kasperek[12], przyjmując (za innymi autorami), że są to „zarówno projekty realizowane przez instytucje naukowe lub publiczne, jak i projekty realizowane przez firmy komercyjne, ale o charakterze non profit". To ujęcie Autor łączy z ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym określającej obszary projektów publicznych, jak inwestycje publiczne, usługi publiczne, rozwój gospodarczy i społeczny, przedsięwzięcia wspomagające realizacje zadań publicznych[13].

Zarządzanie publiczne, ściślej – nowe zarządzanie publiczne, stanowi ogólną podstawę teoretyczną **Programu Rozwoju Instytucjonalnego, PRI,** adresowanego bezpośrednio do JST. Rozumianego również jako metoda

---

[10] Zob. B. Kożuch, *op. cit.*, 72, za: D. Badeus, *Teaching Public Management in Germany,* w: Jabes J. (red.), *Teaching of Public Management,* NISPAcee, Borovets 1998.

[11] G. Prawelska-Skrzypek, *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego*, w: *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy*, red. G. Prawelska-Skrzypek, wyd. Fundacja Współczesne zarządzanie oraz Instytut Spraw Publicznych, Kraków 2006, s. 122.

[12] M. Kasperek, *Planowanie i realizacja projektu publicznego,* w: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki,* pod red. A. Frączkiewicz-Wronki, wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009, s. 354 - 380.

[13] Tamże, s. 358.

rozwoju instytucjonalnego, która została wypracowana w ramach Programu Aktywizacji Obszarów Wiejskich w latach 2000 - 2004[14]. Jego myślą przewodnią jest orientacja na badanie i podnoszenie potencjału instytucjonalnego JST oraz przygotowanie samorządów do systematycznego doskonalenia zarządzania w urzędach administracji samorządowej. Jednym z ogólnych celów PRI jest: „doskonalenie umiejętności planowania i zarządzania strategicznego w samorządach, w tym zarządzania projektami".

W założeniach PRI akcentuje się tworzenie nowych zasad i mechanizmów funkcjonowania JST opartych na normach, wzorcach i wartościach oraz standardach. Wyróżnia się składowe metody: analizę instytucjonalną, projektowanie zmian instytucjonalnych, wdrażanie i monitorowanie efektów zmian instytucjonalnych. W strukturze PRI zarządzanie projektami zostaje wyodrębnione jako jeden z obszarów zarządzania w JST, stanowiący samodzielny zakres zagadnień opisanych poprzez szczegółowe kategorie (kryteria) zarządzania[15]. Obszar ten został zdefiniowany jako „(...) wykorzystywanie projektu do realizacji zadań samorządu terytorialnego, stosowanie regulacji wewnętrznych umożliwiających realizowanie projektów w sposób zorganizowany oraz doskonalenie umiejętności urzędniczych w zakresie zarządzania projektami. Celem (...) jest doskonalenie zarządzania własnymi zasobami finansowymi, rzeczowymi i ludzkimi oraz zwiększenie udziału funduszy zewnętrznych w finansowaniu realizacji zadań samorządu". Na podkreślenie zasługuje konieczne doskonalenie umiejętności urzędniczych w zakresie zarządzania projektami dotyczących: konstruowania projektów, przełożenia strategii realizacji celów na konkretne projekty oraz przygotowania projektu zgodnie z zasadami programu, w ramach którego dany projekt ma być finansowany i realizowany, operacyjnego zarządzania projektami, skutecznego pozyskiwania informacji dotyczących źródeł finansowania projektów.

Podstawę praktycznej realizacji wyodrębnionych dziewięciu obszarów PRI, w tym również zarządzania projektami, stanowią opracowania: *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego*[16] i *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki*[17]. Pełne rozwinięcie obszaru zarządzanie projek-

[14] Założenia i rekomendacja PRI została przedstawiona w zestawie materiałów wydanych przez Małopolską Szkołę Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie w 2004 roku. Syntetyczne ujęcie metody zawiera opracowanie: J. Bober, S. Mazur (red), B. Turowski, M. Zawicki, *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych,* wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004. Użyteczny charakter zawiera praca: *Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki.* Praca zbiorowa pod redakcją W. Misiąga. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005.

[15] W strukturze rozwoju instytucjonalnego JST wyodrębniono 9 obszarów zarządzania: I. Zarządzanie strategiczna i finansowe; II. Organizacja i funkcjonowanie urzędu; III. Zarządzanie kadrami; IV. Usługi publiczne w tym komunalne; V. Partycypacja społeczna i stymulowanie rozwoju społecznego; VI. Stymulowanie rozwoju gospodarczego; VII. Zarządzanie projektami; VIII. Współpraca między jednostki samorządu terytorialnego; IX. Etyka i zapobieganie zjawiskom korupcji. Każdy z obszarów szczegółowo opisują określone kryteria. Zob. J. Bober, S. Mazur (red), B. Turowski, M. Zawicki, op. cit. s. 25 – 35.

[16] *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego. Przewodnik dla samorządów lokalnych,* praca zbiorowa pod redakcją J. Bobera, A. Władyki, M. Zawickiego, wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

[17] *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki,* pod redakcją M. Zawickiego, S. Mazura, J. Bobera, wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

tami w ramach PRI zawiera opracowanie pt. *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*[18] obejmujące zagadnienia: definiowanie projektu i zarządzania projektem, cykl życia projektu, umiejętności i zakres wiedzy kierownika projektu, system zarządzania projektem, zarządzanie sprzecznością interesów w projekcie, monitorowanie zarządzania projektem, ocena projektu, narządzania do zarządzania projektem, przykładowy plan zarządzania projektem, opracowywanie projektów wspieranych przez fundusze strukturalne Unii Europejskiej. Przygotowane wydawnictwa w ramach PRI, częściowo przetestowane w JST, w połączeniu z ogólnopolskim Programem Szkoleniowym adresowanym do urzędów administracji samorządowej realizowanym w latach 2003 – 2004 stworzyły praktyczne możliwości szerokiego stosowania zarządzania projektami jako narzędzia zarządzania w JST.

Zarządzanie projektami w JST stanowi nieodłączny składnik **zarządzania rozwojem lokalnym i regionalnym.** Z określenia istoty rozwoju wynika, że jest to „ … proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie prawidłowo etapy przemian (fazy rozwojowe) danego obiektu, wykazujące zróżnicowanie się tego obiektu pod określonym względem”[19]. W odniesieniu do JST właściwym terminem jest rozwój terytorialny (regionalny i lokalny), który w uproszczeniu jest rozumiany „…jako proces wszelkich zmian zachodzących w regionie”[20]. Zarządzanie rozwojem terytorialnym mieści się w zakresie polityki rozwoju, którą zdefiniowano w Ustawie o zasadach prowadzenia polityki rozwoju[21]. Zgodnie z treścią tej ustawy, polityka rozwoju obejmuje rozległy zakres problemów krajowych, regionalnych i lokalnych dotyczących: ochrony środowiska i ochrony przyrody, ochrony zdrowia, zatrudnienia (przeciwdziałaniu bezrobociu i łagodzenia jego skutków), rozwoju kultury, kultury fizycznej, sportu i turystki, rozwoju miast i obszarów wiejskich, tworzenia i modernizacji infrastruktury społecznej i technicznej, wspieranie i unowocześnianie instytucji państwa, wspieranie przedsiębiorczości i wzrostu gospodarczego, zwiększania konkurencyjności gospodarki. W zasadzie jest to zakres problemów obejmujących sferę usług publicznych i zorientowanych na zapewnienie warunków sprawnej bieżącej działalności i budowaniu perspektywicznego potencjału JST.

Politykę rozwoju urzeczywistnia zarządzanie rozwojem terytorialnym poprzez instrumenty zarządcze, których istotą jest oddziaływanie powodujące zmiany w wyodrębnionym obiekcie (przedmiocie) jednostki terytorialnej - inicjuje zmianę i steruje jej przebiegiem[22]. Zarządzanie projektami (projektem) stanowi instrument zarządczy ukierunkowany na zmiany w JST po-

---

[18] P. Charette, A. Mitchell, S. Mazur, E. McSweeney, *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych,* wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

[19] *Encyklopedia popularna PWN,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

[20] Zob. A. Noworól, *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej,* Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007, s. 14. Podaje za W. Kosidowskim.

[21] Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. Nr 227, poz. 1658).

[22] Zob. szerzej A. Noworól, op. cit. s. 94 – 95.

przez działania planistyczne, organizacyjne, sterujące, monitorowania i kontroli.

Dość powszechnie w literaturze rozwój JST łączy się z **zarządzaniem strategicznym rozwojem**, obejmującym współzależne etapy – planowanie strategiczne oraz implementację i kontrolę ustaleń strategicznych[23]. Zarządzanie projektami w JST według ujęcia strategicznego łączy się z wieloletnimi planami i programami inwestycyjnymi, i stanowi instrument wdrażania strategii rozwoju JST. Zarządzanie projektami w ramach strategicznego zarządzania rozwojem w JST jest zaledwie sygnalizowane, często tylko jako projekty wykonawcze[24].

Pogłębioną wiedzę w powiązaniu z praktyką zarządzania projektami w JST przedstawia w swoim dorobku H. Brandenburg. Autor koncentruje uwagę na zarządzaniu projektami rozwoju gospodarczego na poziomie lokalnym – gmina, miasto, wyróżniając:

- projekt rozwoju gospodarczego miasta jako całości, przyrównując go do projektu przedsiębiorstwa;
- projekt jednostkowy lokalnego przedsięwzięcia rozwojowego zorientowanego na bieżące i przyszłe potrzeby mieszkańców miasta, przyrównując go do projektu inwestycyjnego w przemyśle.

W pierwszym przypadku projekt łączy się ze strategią rozwoju miasta i stanowi program, w ramach którego realizowane są projekty jednostkowe – przypadek drugi[25].

W porównaniu projektów miasta jako całości z przedsiębiorstwem Autor wskazuje na istotne różnice, miedzy innymi w odniesieniu do miasta: projekt dotyczy konkretnej rzeczywistości lokalnej, określonej miejscem przestrzeni, traci na znaczeniu kategoria zysku, dominuje orientacja na zmiany jakościowe, strategia jest zorientowana na rozwój gospodarczy i społeczny, występuje ograniczenie mechanizmów rynkowych, występują trudności w dokładnym określeniu potrzeb mieszkańców (klientów), przy ograniczonych środkach finansowych trudno określić priorytety, znacząca rola czynnika politycznego, konieczna akceptacja społeczna realizowanych projektów. Są to czynniki, które nie dotyczą przedsiębiorstwa.

Różnica w projektach jednostkowych rozwoju lokalnego w porównaniu z projektami inwestycyjnymi w przemyśle dotyczy głównie stopnia jasności określenia ich celów; w przemyśle o wiele łatwiej określić wymagania klienta niż w JST, stąd można skoncentrować uwagę na składowych celów projektu dotyczących walorów technicznych, czasu realizacji i kosztach.

---

[23] W ujęciu syntetycznym i z uwzględnieniem dorobku wielu liczących się autorów prac z zakresu rozwoju terytorialnego, problem przedstawiają: M. Zieliński, M. Golec, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym,* w: *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy,* pod red. H. Sochackiej-Krysiak, wyd. SGH, Warszawa 2006.

[24] Znajduje to potwierdzenie w praktycznych opracowaniach strategii rozwoju, np. *Strategia rozwoju Jeleniej Góry na lata 2004 – 2015*, UM Jelenia Góra, Jelenia Góra 2005, s. 102, gdzie: „Projekty wykonawczy to dokument zawierający szczegóły realizacji danego zadania strategicznego Jeleniej Góry".

[25] Zob. H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi,* wyd. UE w Katowicach, Katowice 2011, s. 121 – 127.

Zasadnicze znaczenie praktyczne ma propozycja H. Brandenburga dotycząca modelu organizacji zarządzania projektami rozwoju gospodarczego na poziomie lokalnym[26]. Autor szczególną uwagę zwraca na organizację i koordynację prac proponując strukturę macierzową adaptowaną na użytek JST, z uzupełnieniem o Wydział Koordynacji Projektów. W praktyce rolę tego wydziału może spełniać Agencja Lokalnego Rozwoju z zapewnieniem odpowiednich relacji i współpracy z władzami miasta (ogólnie JST). Jest to jedna z możliwości pełnienia roli wydziału koordynacji.

Koordynacja prac w zarządzaniu projektami w JST pozostaje w ścisłej zależności z powodzeniem projektu – łączy się z poziomem ryzyka, stąd propozycje Autora dodatkowych zabezpieczeń organizacyjnych oraz szczegółowych procedur koordynacji i nadzoru projektu w fazie przedinwestycyjnej i inwestycyjnej[27].

Uniwersalne znaczenie w podejściu do zarządzania projektami w JST ma metoda określana jako Zarządzanie Cyklem Projektu – ZCP (*Project Cycle Management – PCM)* rekomendowana przez Komisję Europejską – Biuro Współpracy EUROPAID. Opracowany podręcznik na zamówienie Komisji został przygotowany jako materiał szkoleniowy dla pracowników Komisji. W Polsce Departament Zarządzania Europejskim Funduszem Społecznym Ministerstwa Gospodarki i Pracy w roku 2004 adaptował ten podręcznik na użytek projektodawców jako przydatny w przygotowywaniu i realizacji projektów[28]. W rekomendacji metody wskazuje się na jej uniwersalność i użyteczność przy tworzeniu projektów z zakresu rozwoju zasobów ludzkich, jak i projektów inwestycyjnych.

Komisja Europejska rekomendując ZCP wskazała, że „znacząca część projektów działa słabo z następujących powodów:

- słabe planowanie i przygotowanie projektów,
- projekty nieodpowiednie dla beneficjentów,
- niewystarczające uwzględnianie zagrożeń,
- ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści projektów,
- nie wykorzystywanie doświadczeń wynikających z poprzednich projektów”[29]

Stąd jako cel ZCP określono: „doskonalenie procesu zarządzania projektami przez lepsze uwzględnianie podstawowych zagadnień i warunków podczas opracowywania i wdrażania projektów”. Pełny cykl projektu obejmuje: planowanie, identyfikację, opracowanie, finansowanie, wdrożenie, ewaluację. Wspólne elementy faz cyklu to: 1/ kluczowe decyzje, potrzeby

[26] Tamże, opis modelu zawiera rozdział pt.: „Model organizacji procesu zarządzania projektami lokalnego rozwoju gospodarczego”, s. 121 – 160.
[27] Zob. tamże, rozdział pt.: „Procedury wdrażania lokalnych projektów rozwoju gospodarczego”, s. 161 – 193.
[28] *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu,* Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa maj 2004.
[29] Tamże, s. 6.

informacyjne i odpowiedzialność w każdej z faz, 2/ progresywny charakter faz cyklu – następna faza może być rozpoczęta po zakończeniu fazy poprzedniej, 3/ oparcie cyklu na ewaluacji zapewniającej przenoszenie doświadczenia z projektów zrealizowanych na przyszłe programy i projekty. Wskazuje się przy tym na znaczenie rozdzielenia faz w cyklu jako podstawy do efektywnego przygotowania, wdrażania i ewaluacji projektu. „Szczególnie ważne jest rozdzielenie faz identyfikacji i opracowania. Przygotowanie projektów ma miejsce w kontekście społecznym i politycznym, wymagającym godzenia często konfliktogennych żądań i dążeń. Poprzez trzymanie się fazy identyfikacji, odpowiedniość idei projektu może być systematycznie ustalana, zanim proces przygotowania posunie się daleko na tyle, że pomysłu nie można już porzucić. Podczas fazy opracowywania idei projektu mogą być w pełni rozwinięte z pełnym przekonaniem, że są oparte na prawdziwych potrzebach beneficjentów i są wystarczająco uznawane przez głównych udziałowców”[30]. W uzasadnieniu stosowania metody ZCP wskazano na:

- przejrzyście zdefiniowane podejście,
- właściwa analiza sytuacji,
- planowanie i wdrożenie zorientowane na cel,
- weryfikowalny wynik,
- większy nacisk na jakość,
- skupienie się na trwałości,
- standaryzowane formaty dokumentów,
- wspólne zrozumienie celów i procesu ich osiągania.

Pełne rozwiniecie faz cyklu z przedstawieniem narzędzi i technik zawiera cytowany *Podręcznik,* umożliwiając zainteresowanym profesjonalne przygotowywanie projektów i zarządzanie nimi[31].

2. STAN PRAKTYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W JST

2.1. Wprowadzenie

W kontekście przedstawionych w zarysie potrzeb i możliwości zarządzania projektami w JST istnieje uzasadnione przypuszczenie o profesjonalnym stosowaniu w praktyce samorządowej założeń tej koncepcji. Jest to przypuszczenie dość optymistyczne w świetle przedstawionych badań G. Prawelskiej-Skrzypek[32]. Do niedostatków w zarządzaniu projektami w organizacjach publicznych Autorka zalicza: 1/ brak jasno określonego kierownika projektu, niejednoznaczna odpowiedzialność, zmienność składu

[30] Tamże, s. 6.
[31] Tamże, s. 7.
[32] Zob. G. Prawelska-Skrzypek, op. cit. s. 137.

zespołu i nieumiejętność zarządzania zespołem, 2/ brak umiejętności pracy zespołowej, 3/ niestabilność pracy specjalistów z zakresu zarządzania projektami, 4/ ograniczona trafność identyfikacji interesariuszy projektu i rozbieżność celów sponsora z celami klientów (beneficjentów).

Obecnie można mieć przekonanie, że wszystkie JST w Polsce realizowały, bądź realizują projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Liczba projektów realizowanych w JST w ramach programów operacyjnych wynikających z Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007 – 2013 jest trudna do jednoznacznego określenia. Zakres realizowanych projektów w JST współfinansowanych z Unii Europejskiej pozostaje w ścisłej zależności z priorytetami Regionalnych Programów Operacyjnych. Np. dla województwa dolnośląskiego są to: przedsiębiorczość i innowacyjność, społeczeństwo informacyjne, transport, środowisko i bezpieczeństwo, energetyka, turystyka i kultura, zdrowie, miasta. W ramach każdego priorytetu są realizowane projekty w liczbie od kilkudziesięciu do kilkuset[33]. Przykładowa liczba projektów realizowanych przez JST (powiaty i gminy) w ramach priorytetów w województwie mazowieckim: transport – 219, energia i ochrona środowiska – 306, turystyka i kultura – 110, innowacje i przedsiębiorczość – 30, infrastruktura ochrony zdrowia – 37, rynek pracy i integracja społeczna – 778, infrastruktura systemu oświaty – 42, społeczeństwo informacyjne – 105, kształcenie – 815, rewitalizacja – 285, dobre rządzenie – 16[34].

Stan praktyki zarządzania projektami w JST w przedstawionym opracowaniu ma charakter wycinkowy. Źródłami informacji są:

- opis przypadków prezentowanych w literaturze i w raporcie z kontroli przeprowadzonej przez Najwyższa Izbę Kontroli;
- wnioski z badań własnych przeprowadzonych w JST województwa dolnośląskiego.

2.2. Stan praktyki zarządzania projektami w JST w świetle literatury i raportu NIK

H. Brandenburg w części aplikacyjnej pracy koncentruje uwagę na wdrażaniu lokalnych projektów rozwoju gospodarczego[35]. W opisie przypadku jednostkowego można wyodrębnić dwa obszary ważne dla praktyki.

1/ Określenie zakresu rzeczowego inwestycji, czas realizacji, całkowity koszt oraz ustalenie uczestników realizacji projektu dotyczącego przebudowy i rozbudowy istniejącej oczyszczalni ścieków w Bieruniu Starym. I tak:

- kierownik dzieła (inwestor generalny) – gmina Bieruń Stary;

[33] Zob. rozwiniecie: Regionalny Program Operacyjny dla województwa dolnośląskiego na lata 2007 – 2013, www.dolnyslask.pl.

[34] Zob. Ocena wykorzystania projektów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego województwa mazowieckiego współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej jako czynnik rozwoju lokalnego i regionalnego, www.Mazowsze-eu.ecorys.pl/realizowane projekty.

[35] H. Brandenburg, op. cit. s. 161 – 193.

- kierownik prac (inwestor zastępczy) – Przedsiębiorstwo Usług Inwestycyjnych Spółka z o. o. w Tychach;
- kontrahenci realizujący zadania projektu – Biuro Projektowania i Realizacji Inwestycji Ekologicznych „Środowisko", Przedsiębiorstwo Usług Budowlanych Inżynierii Wodnej i Lądowej.

2/ Analiza odchyleń planowania i odchyleń kosztów realizacji projektu. Jest to podejście, w którym eksponuje się problem nadzoru nad realizacja projektu lokalnego rozwoju. Podstawę nadzoru stanowi plan realizacji projektu, w którym istotną rolę spełnia logiczna sieć dotycząca uruchamiania poszczególnych zadań. Proces realizacji projektu wymaga ustalenia daty rozpoczęcia, zaawansowania i zakończenia każdego zadania. Łączy się to z koniecznością zapewnienia współzależności parametrów technicznych projektu z budżetem. Autor przedstawia metodykę przeprowadzenia kontroli kosztów projektu (budżet na dzień, koszt przewidywany, różnice, odchylenie, tendencje, modyfikacje, inflacja), graficzną zależność modyfikacji terminarza i przewidywanych kosztów oraz jako uzupełnienie – krzywe zaawansowania kosztów projektu. W oparciu o analizę stanu zaawansowania realizacji projektu dla konkretnego przypadku Autor przedstawia ponowne oszacowanie terminu zakończenia i całkowity koszt inwestycji. W prezentowanym przypadku przy zachowaniu zmodyfikowanego terminu inwestycji jej koszt zostanie przekroczony o 16,59%. Co oznacza że faza przedinwestycyjna nie została poprawnie zrealizowana (standardowa dokładność to +/- 10%). Jest to podejście i opis przypadku eksponującego proces zarządzania realizacją projektu w JST.

Inne spojrzenie na stan praktyki zarządzania projektami w JST dotyczy oceny efektywności projektów.

J. Sierak i R. Górniak[36] przedstawiają przypadki projektów inwestycyjnych w JST w kontekście efektywności określanej według kryteriów finansowych („Analiza finansowa ma pomóc potencjalnemu inwestorowi w odpowiedzi na pytanie, czy planowany projekt jest fizycznie możliwy do wykonania …oraz czy zrealizowany projekt będzie generował korzyści umożliwiające pokrycie kosztów eksploatacji".) i ekonomicznych („Realizacja zakładanego przedsięwzięcia ma wymiar nie tylko finansowy…, lecz także przynosi pewne efekty lokalnej społeczności, lokalnej gospodarce".)[37]. Ocena efektywności finansowej dotyczy przypadku projektu inwestycyjnego związanego z kompleksowym przygotowaniem wolnych terenów w gminie do pełnienia funkcji strefy gospodarczej[38]. Natomiast ocena efektywności ekonomicznej dotyczy projektów z zakresu: 1/ infrastruktury drogowej, 2/ infrastruktury wodociągowo – kanalizacyjnej, 3/ obiektów kubaturowych (rozbudowa stadionu miejskiego)[39]. W konkluzji autorzy stwierdzają: „O ile ana-

[36] J. Sierak, R. Górniak, *Ocena efektywności i finansowanie projektów inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego współfinansowanych funduszami Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
[37] Tamże, s. 80 i 82.
[38] Tamże, s. 105 – 121.
[39] Tamże, s. 122 – 141.

liza finansowa wskazuje, że realizacja wielu inwestycji publicznych jest nieefektywna, o tyle analiza ekonomiczna w przypadku prawidłowego i rzetelnego określenia wszystkich do kwantyfikacji efektów zewnętrznych może dostarczyć cennych informacji dla decydentów oraz interesariuszy jednostek samorządu terytorialnego". W odniesieniu do przedstawionych przypadków projektów autorzy wskazują na „... dość dużą dowolność w ocenie planowanej efektywności ekonomicznej takich inwestycji, co zmniejsza jej użyteczność w procesie podejmowania decyzji, zwłaszcza w sytuacji, gdy analizy przeprowadzono błędnie lub zbyt optymistycznie". Dalej stwierdzają: „Niezależnie od tych mankamentów należy podkreślić, że w odróżnieniu od projektów sektora komercyjnego w sferze inwestycji publicznych decydującą rolę powinna spełniać analiza kosztów i korzyści, uwzględniająca wszystkie możliwe do obiektywnej kwantyfikacji koszty i korzyści dla otoczenia i bezpośrednich użytkowników infrastruktury"[40].

M. Magdoń[41] w odniesieniu do oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych wskazuje na istotną różnicę w stosunku do projektów sektora biznesowego:

- z reguły nie stanowią narzędzia maksymalizacji zysku;
- podlegają formalnej ocenie przez władze samorządowe oraz ocenie nieformalnej przez interesariuszy projektu;
- są oceniane ze względu na funkcjonalność, estetykę, poprawę bezpieczeństwa i stanu środowiska;
- łączą się z sektorem biznesowym, głównie w zakresie finansowania.

W kontekście tych różnic Autor proponuje aby kryteria charakteryzujące tego typu projekty obok czasu realizacji, kosztów i walorów technicznych (stanowiących trójkąt), uwzględniały stosunek społeczności lokalnej do tych projektów („kwadrat zarządzania lokalnym projektem rozwojowym"). W analizie i ocenie należy uwzględniać kryteria techniczne, czasowe, finansowe i społeczno-ekonomiczne.

Praktyczna ocena efektywności lokalnych projektów rozwojowych dotyczy przypadków: 1/ remont odcinaka ulicy w Zabrzu, 2/ poprawy gospodarki wodno-ściekowej w Zabrzu. We wnioskach z oceny wymienionych projektów Autor wskazuje, „iż niezmiernie problematyczne wydaję się zastosowanie kryterium efektywności ekonomicznej jako podstawowego, ze względu na trudności uzyskania rzeczywistych wartości mierzalnych". Stąd konieczność bardzo rozważnego stosowania kryterium efektywności ekonomicznej w odniesieniu do lokalnych projektów rozwojowych. Zdaniem Autora jako podstawowe winno być stosowane kryterium finansowe, a inne kryteria jako dodatkowe (uzupełniające). W odniesieniu do przedstawionych przypadków projektów nie osiągnięto wymagań czasowych i technicznych. Autor proponuje utworzenie bazy projektów zrealizowanych stanowiących

[40] Tamże, s. 143 i 144.

[41] M. Magdoń, *Problemy oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych – przykłady realizacji*, w: *Zarządzanie projektami lokalnymi*, pod. red. H. Brandenburga, wyd. UE w Katowicach, Katowice 2011.

źródło informacji i podstawę do wyciągania wniosków na przyszłość w doborze partnerów do realizacji projektów w JST[42].

Interesujące może być spojrzenie na stan praktyki zarządzania projektami w JST w świetle kontroli przeprowadzonej przez NIK[43]. Kontrola dotyczyła inwestycji z uwzględnieniem projektów współfinansowanych przez Unię Europejską, zrealizowanych w latach 2004 – 2007. Kontrolą objęto 80 przedsięwzięć inwestycyjnych w 36 gminach (39% z 206 przedsięwzięć inwestycyjnych w tych gminach o wartości 218 735, 4 tys. zł). Przesłanką kontroli były: 1/ duży rozmiar środków finansowych z budżetu państwa i UE przeznaczonych na inwestycje w JST, 2/ nieprawidłowości stwierdzone w wyniku kontroli doraźnych, jak niegospodarność, niskie wymagania techniczne, zła lokalizacja inwestycji powodująca przesunięcie terminu realizacji, niedostosowanie inwestycji do potrzeb odbiorców[44].

Celem głównym kontroli była „ocena prawidłowości realizacji przez JST zadań inwestycyjnych współfinansowanych z budżetu UE, z uwzględnieniem zachowania projektowych właściwości użytkowych i warunków ich eksploatacji (trwałości) do 30 czerwca 2010". W ujęciu szczegółowym oceniano prawidłowości planowania i przygotowania inwestycji, ich realizacji, wydatkowania i rozliczania środków finansowych, wywiązywania się z zobowiązań umownych i założeń projektowych, trwałość inwestycji oraz podejrzenia o nieprawidłowości sprzyjające korupcji. Są to elementy oceny wykraczające poza zakres kryteriów projektu, jak czas, koszty i walory techniczne (wskaźniki jakościowe).

Niektóre nieprawidłowości i ich skutki stwierdzone przez NIK:

1/ W odniesieniu do planowania i przygotowania inwestycji – w dziewięciu gminach stwierdzono brak należytej staranności na etapie przygotowania przedsięwzięć inwestycyjnych, co prowadzi do przedłużania terminów ich realizacji i wzrostu kosztów;

2/ W odniesieniu do realizacji inwestycji w 16 gminach stwierdzono nieprawidłowości dotyczące ich realizacji bez wymaganych zgłoszeń, pozwoleń na użytkowanie obiektów, nieuzasadnionego dokonywania zmian terminów umownych. Skutkowało to niedotrzymaniem terminów zakończenia inwestycji, występowaniem wad i usterek oraz zagrożeniami dotyczącymi możliwości dochodzenia od wykonawców terminowego ich usunięcia, dochodzenia kar umownych, w rezultacie będą również skutki finansowe;

3/ W odniesieniu do osiągnięcia planowanych celów i efektów nieprawidłowości stwierdzono w pięciu gminach, między innymi: w jednej gminie wydatkowano 473,8 tys. zł. na adaptację pomieszczeń z przeznaczeniem na przedszkole, którego nie uruchomiono; nie zapewniono pełnej realizacji założeń dotyczących zwiększenia zatrudnienia w rozbudowanym Centrum Zdrowia, nie wykonano audytu energetycznego obiektu, nie uruchomiono systemu elektronicznego obiegu dokumentów.

---

[42] Tamże, s. 45 – 46.

[43] *Informacja o wynikach kontroli inwestycji jednostek samorządu terytorialnego z uwzględnieniem projektów współfinansowanych z budżetu Unii Europejskiej*, opracowanie NIK, Opole styczeń 2011 r.

[44] Tamże, s. 5.

Z opisu kontroli przeprowadzonej przez NIK wynika, że szczególną uwagę zwracano na odpowiednie dokumentowanie realizowanych inwestycji oraz zgodności z przepisami prawa. Z kryteriów oceny projektów inwestycyjnych w kontrolowanych JST dość czytelnie można dostrzegać znaczenie terminowości i kosztów. Znacznie trudniej określić znaczenie uwzględnia kryteriów technicznych (wskaźników jakościowych) i społecznych.

2.3. Stan praktyki zarządzania projektami w JST w świetle badań własnych

Celem badań ankietowych było uzyskanie informacji z urzędów administracji JST województwa dolnośląskiego o stanie praktyki zarządzania projektami w latach 2007 – 2011, z uwzględnieniem problemów finansowania ze źródeł Unii Europejskiej[45].

A/ Część pierwsza ankiety dotyczyła:

- skali (ilości) realizowanych projektów;
- źródeł inspiracji podejmowania projektów;
- stopnia powodzenia realizowanych projektów według podstawowych kryteriów;
- przyczyn niepowodzeń realizowanych projektów;
- wpływu zrealizowanych projektów na poprawę jakości życia mieszkańców;
- stosowania profesjonalnych metod (podejść) w zarządzaniu projektami;
- źródła wiedzy o zarządzaniu projektami w JST;
- edukacyjnego znaczenia realizowanych projektów dla przyszłości zarządzania projektami.

B/ Część druga ankiety dotyczyła:

- programów operacyjnych stanowiących źródło finansowania projektów;
- powodzenia i niepowodzenia w uzyskaniu środków finansowania projektów;
- czynników decydujących o powodzeniu w uzyskaniu środków finansowania projektów;
- problemów związanych z procedurą ubiegania się o środki finansowania projektów.

[45] Ankietę skierowano do wszystkich urzędów administracji samorządowej gmin, miast i powiatów województwa dolnośląskiego. Zwrotności wypełnionych ankiet nie można uznać za satysfakcjonującą – odpowiedziało 18% wszystkich urzędów. Stąd uznaję, że nie mogą one stanowić podstawy do uogólnień – stanowią zaledwie zarys problemów.

Ilość realizowanych projektów w JST jest zróżnicowana i mieści się w przedziale od siedmiu do trzydziestu dwóch projektów (w powiatach – od siedmiu do siedemnastu, w miastach – od dziesięciu do dwudziestu pięciu, w gminach – od ośmiu do trzydziestu dwóch). W zasadzie trudno łączyć ilość realizowanych projektów z rozmiarem JST.

W inspiracji do podejmowania projektów w JST dominują programy operacyjne (90% wskazań), co łączy się jednocześnie ze źródłami finansowania (w tym: Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego – 80% wskazań, Program Rozwoju Obszarów Wiejskich – 70% wskazań, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko – 40% wskazań). Na strategię rozwoju jako źródło inspiracji projektów wskazało 60% badanych JST). Dominujące znaczenie w inspiracji projektu miały inicjatywa urzędu JST (80% wskazań) i konkursy (70% wskazań). Inicjatywa obywatelska (wspólnotowa) występuje w stopniu śladowym jako inspiracja projektu (15% wskazań), również jednostkowo wskazano na wieloletni plan inwestycyjny.

Powodzenie realizowanych projektów proponowana oceniać według kryteriów: czas (terminowość), spełnienie wymagań jakościowych i zakresu projektu, budżet. 70% badanych JST wskazało, że wszystkie projekty zrealizowano z powodzeniem według tych kryteriów. W pozostałych JST (30%) wskazano na częściowe niepowodzenia, które dotyczyły przekroczenia budżetu (dominujący czynnik niepowodzeń) i czasu realizacji projektu (wskazano dwa przypadki), oraz porażkę (żadne kryterium niespełnione – wskazały dwie gminy i dotyczyło pięciu projektów).

Wskazywane przyczyny niepowodzeń to:

- wyczerpanie limitu środków mimo pozytywnej oceny projektu i wniosku;
- zbyt duże nakłady finansowe poniesione po stronie budżetu;
- potrzeba wykonania dodatkowych prac;
- zwiększenie budżetu projektu o koszty niekwalifikowane.

Zrealizowane projekty wpłynęły na poprawę:

- współpracy ze społecznością lokalną (80% wskazań);
- ochrony środowiska i przyrody (60% wskazań);
- infrastruktury drogowej (60% wskazań);
- sprawności zarządzania (60% wskazań);
- pomocy społecznej (50% wskazań);
- przyrostu miejsc pracy (30% wskazań);
- transportu zbiorowego (20% wskazań);
- teleinformatyzacji (20% wskazań).

Jednostkowe wskazanie dotyczyło poprawy: porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli, rewitalizacji obszaru miejskiego, infrastruktury kultury i edukacji, sportu i rekreacji oraz współpracy partnerskiej.

W odniesieniu do stosowania profesjonalnych metod (podejść) zarządzania projektami w zdecydowanej większości (80%) odpowiedzi były negatywne. Stosujący profesjonalne metody (podejścia) wskazali na Poradnik dla samorządów terytorialnych przygotowany w ramach Programu Rozwoju Instytucjonalnego – „Zarządzanie projektem" oraz Zarządzanie Cyklem Projektu (PCM – *Project Cycle Management*). W uzupełnieniu w jednym przypadku stwierdzono, że „przy dużych inwestycjach wybierany jest inżynier kontraktu" a „za projekty odpowiadają koordynatorzy projektów".

Wiedzę o zarządzaniu projektami w JST odpowiedzialni za projekty w urzędzie czerpią głównie w oparciu o samodzielne przygotowanie (80% wskazań) korzystając z wytycznych, regulaminów konkursu, instrukcji wypełniania wniosków, dokumentów związanych z merytorycznym zakresem projektu oraz źródeł internetowych. Na drugim miejscu (60% wskazań) są szkolenia i kursy organizowane przez ogłaszających nabór wniosków. W dość ograniczonym stopniu (20% wskazań) dotyczyło studiów podyplomowych bezpośrednio lub pośrednio związanych z zarządzaniem projektami oraz studiów kierunkowych (informatyka i zarządzanie, ekonomia).

Zdecydowanie pozytywnie (90% wskazań) oceniono edukacyjne znaczenie zrealizowanych projektów, wskazując, że „zrealizowane projekty przygotowały urząd pod względem organizacyjnym i kompetencyjnym do zarządzania projektami i przez projekty". Jest to bardzo optymistyczne stwierdzenie na tle wskazania, że „nie należy się spodziewać istotnej zmiany w zarządzaniu urzędem jako wynik doświadczenia wynikającego z realizacji projektów".

Finansowanie projektów – 100% badanych ubiegało się dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej. W odniesieniu do kilku projektów (z ankiet trudno ustalić ile) odrzucono wniosek o dofinansowanie jako przyczyny podając: niespełnione kryteria formalne, niska pozycja na liście rankingowej, brak środków. Jako źródła dofinansowania wskazywano: Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego (90% wskazań), Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (70% wskazań), Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (40% wskazań), PHARE (40% wskazań), Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (20% wskazań), SAPARD (20% wskazań) oraz wskazania jednostkowe – Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Polska – Czechy Norweski Mechanizm Finansowania.

PODSUMOWANIE

1/ Przedstawione elementy kontekstu teoretycznego wskazują na potrzebę i możliwości profesjonalnego zarządzania projektami w JST. Stan praktyki zarządzania projektami w JST został zasygnalizowany tak z punktu widzenia projektów jednostkowych, jak również z punktu widzenia urzędu administracji samorządowej w odniesieniu do całości realizowanych projektów.

2/ Realizowane projekty w JST z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej zmieniają obraz infrastrukturalny obszarów lokalnych, jednak są to zmiany o charakterze wycinkowym. Należy oczekiwać dyfuzji skutków zmian wynikających z realizacji projektów w ujęciu całościowym danej gminy, miasta, powiatu, przy wiodącej roli strategii rozwoju.

3/ W ocenie realizacji projektów dominuje troska o stronę formalno – prawną dotyczącą rozliczenia projektu. Nie są szerzej znane wyniki pełnej oceny zrealizowanych projektów nie tylko według kryteriów czasu, kosztów i jakości, ale również kryterium akceptacji społecznej oraz analizy efektywnościowej zrealizowanych projektów.

4/ Nie można uznać za stan zadowalający zakresu stosowania profesjonalnych metod zarządzania projektami. Nie można też wykluczyć związku niepowodzenia w realizacji projektów z brakiem profesjonalnych kompetencji kierujących nimi.

5/ Może budzić pewien niepokój wysoka ocena edukacyjnego znaczenia zrealizowanych projektów wskazana w badaniach. Nie negując zdobytego doświadczenia przez urzędy administracji samorządowej głównie w odniesieniu do działań dotyczących przygotowania wniosków o dofinansowanie z Unii Europejskiej i rozliczania projektów, jednak nie stanowi to całości problemów związanych z zarządzaniem projektami i zapewnienia powodzenia projektu zgodnie ze wszystkimi kryteriami.

6/ W ogólnie dostępnych źródłach brakuje kompleksowych badań dotyczących zarządzania projektami w JST. Również przedstawione powyżej wyniki badań ze względu na ograniczony udział w badaniach gmin, miast i powiatów (do których skierowano ankietę) nie mogą stanowić podstawy do uogólnień, stąd należy je traktować jako zarys problemów i sugestię do dalszych badań.

LITERATURA:

[1] Bober J., Mazur S., Turowski B., Zawicki M., *Rozwój instytucjonalny. Poradnik dla samorządów terytorialnych,* wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

[2] Brandenburg H., *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi,* wyd. UE w Katowicach, Katowice 2011.

[3] Charette P., Mitchell S., Mazur S., McSweeney E., *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych,* wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

[4] *Encyklopedia popularna PWN,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

[5] Hausner J., *Zarządzanie publiczne,* Wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2008.

[6] Izdebski H., *Od administracji publicznej do public governance*, „Zarządzanie Publiczne" 01/2007.

[7] *Informacja o wynikach kontroli inwestycji jednostek samorządu terytorialnego z uwzględnieniem projektów współfinansowanych z budżetu Unii Europejskiej*, opracowanie NIK, Opole 2011.

[8] Kasperek M., *Planowanie i realizacja projektu publicznego*, w: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, pod red. A. Frączkiewicz-Wronki, wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.

[9] *Katalog narzędzi rozwoju instytucjonalnego. Przewodnik dla samorządów lokalnych,* praca zbiorowa pod redakcją J. Bobera, A. Władyki, M. Zawickiego, wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

[10] Kieżun W., *Polski dorobek teoretyczny zarządzania publicznego,* „Współczesne Zarządzanie", 2002, nr 4(b).

[11] Kowalczyk L., *Współczesne zarządzanie publiczne jako wynik procesu zmian w podejściu do administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe WWSZiP nr 1/2008.

[12] Kożuch B., *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji,* wyd. PLACET, Warszawa 2004.

[13] Magdoń M., *Problemy oceny efektywności lokalnych projektów rozwojowych – przykłady realizacji, w: Zarządzanie projektami lokalnymi,* pod. red. H. Brandenburga, wyd. UE w Katowicach, Katowice 2011.

[14] *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie,* red. A. Zalewski, wyd. SGH, Warszawa 2007.

[15] Noworól A., *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej,* Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2007.

[16] *Ocena wykorzystania projektów realizowanych przez jednostki samorządu terytorialnego województwa mazowieckiego współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej jako czynnik rozwoju lokalnego i regionalnego,* www.Mazowsze-eu.ecorys.pl/realizowane projekty.

[17] *Podręcznik – Zarządzanie Cyklem Projektu,* Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa maj 2004.

[18] Prawelska-Skrzypek G., *Zarządzanie projektami jako nowoczesny instrument zarządzania publicznego,* w: *Zarządzanie w sektorze publicznym i obywatelskim. Wybrane problemy,* red. G. Prawelska-Skrzypek, wyd. Fundacja Współczesne zarządzanie oraz Instytut Spraw Publicznych, Kraków 2006, s. 122.

[19] *Regionalny Program Operacyjny dla województwa dolnośląskiego na lata 2007 – 2013*

[20] Sierak J., R. Górniak R., *Ocena efektywności i finansowanie projektów inwestycyjnych jednostek samorządu terytorialnego współfinansowanych fundu-*

szami Unii Europejskiej, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.

[21] *Strategia rozwoju Jeleniej Góry na lata 2004 – 2015*, UM Jelenia Góra, Jelenia Góra 2005.

[22] Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. Nr 227, poz. 1658).

[23] *Wzorowy urząd czyli jak usprawnić administrację samorządową, jak mierzyć jej zadania i wyniki.* Praca zbiorowa pod redakcją W. Misiąga. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2005.

[24] Zieliński M., Golec M., *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym,* w: *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy,* pod red. H. Sochackiej-Krysiak, wyd. SGH, Warszawa 2006.

[25] *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki,* red. A. Frączkiewicz-Wronka, wyd. AE w Katowicach, Katowice 2009.

[26] *Zarządzanie w samorządzie terytorialnym. Najlepsze praktyki,* pod redakcją M. Zawickiego, S. Mazura, J. Bobera, wyd. MSAP AE w Krakowie, Kraków 2004.

STRESZCZENIE

Zarządzanie projektami w jednostkach samorządu terytorialnego. Zarys problemów

W artykule przedstawiono kontekst teoretyczny dotyczący zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego wskazujący na potrzebę i możliwości profesjonalnego zarządzania tym obszarem działalności samorządu. W oparciu o źródła literaturowe i badania własne przedstawiono stan praktyki zarządzania projektami w samorządzie na poziomie lokalnym i wynikające stąd wnioski jako próba ogólnej refleksji i sugestii dalszych badań.

SUMMARY

Project management in local government units. Outline of the problem

This paper presents a theoretical context of a project management in local government units and points out the need and opportunities of professional management in the area of government activity. Based on the literature sources and own research, shows the state of the practice of project management in local government at the local level and the resulting conclusions as an attempt to overall reflection and suggestions for further research.

Rafał Krupski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Reputacja, wizerunek firmy jako ważny zasób strategiczny

1. ZAGADNIENIA WSTĘPNE

Renoma, reputacja, wizerunek, a nawet tożsamość firmy, to dzisiaj kategorie podstawowe, odróżniające firmę od otoczenia konkurencyjnego, wyznaczające jej pozycję, a także będące źródłem renty ekonomicznej. W literaturze przedmiotu istnieje spór czy są to pojęcia bliskoznaczne, czy też mają różniącą się od siebie treść, zakres oddziaływania i znaczenie dla przedsiębiorstwa[1]. W artykule przedstawiono więc za bogatą literaturą przedmiotu ontologiczną warstwę zagadnienia, sprowadzającą się do wybranych definicji, kontekstu oddziaływań, itp. Przedstawiono również wyniki badań empirycznych dotyczących ważności tej kategorii w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa. To ostatnie jest również podstawowym celem napisania tego artykułu.

2. POJĘCIA PODSTAWOWE

Wizerunek firmy (image) jest „kompozycją osobowości przedsiębiorstwa wyrastającą z jego filozofii, historii, kultury, strategii, stylu kierowania, reputacji, a także zachowania się pracowników, sprzedawców i innych przedstawicieli firmy. Stanowi on projekcję osobowości firmy, którą ludzie postrzegają, z którą się identyfikują i wobec której wyrażają własne odczucia i opinie”[2]. W innym ujęciu wizerunek to subiektywny obraz marki, produktu lub przedsiębiorstwa, powstały w oczach konsumenta, który nie mu-

[1] T. J. Dąbrowski, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa,* Przegląd Organizacji 2009 nr 9.
[2] J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 75.

si się pokrywać z obiektywną rzeczywistością[3]. T. Sztucki w swojej enumeracyjnej definicji wizerunku wymienia: wiarygodność, zasięg działania, udział w rynku, poziom cen produktów, solidność, niezawodność, etyka oraz poczucie społecznej odpowiedzialności, upowszechniane za pomocą promocji i działań public relations[4]. Podobno do dość powszechnie akceptowalnej należy definicja: wizerunek to wyobrażenie jakie jedna osoba lub społeczność ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo określony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach[5].

Wizerunek nie jest pojęciem statycznym. Zmienia się tak jak różne upodobania i poglądy. Mają na niego wpływ następujące czynniki[6]:

- sfera poglądów i zapatrywań, która obejmuje racjonalne przesłanki i oceny obiektu,
- sfera osobowości podmiotu, związana z emocjonalnymi sądami oraz projekcjami jednostki i członków grupy,
- środowisko społeczne, które obejmuje społeczne i kulturowe wpływy otoczenia, warunkujące zachowanie podmiotów.

Wizerunek spełnia wielorakie funkcje, nadając firmie cechy pozytywnej odmienności, czyli:

- jest nośnikiem charakteru produktu i stanowi czynnik wpływający na decyzje wyboru marki produktu przez nabywcę,
- stanowi dla konsumentów i użytkowników, obok realnych korzyści, walory dodatkowe, jako np. atuty związane z oznaką prestiżu,
- pozwala dokonać zróżnicowania (pozycjonowania) przedsiębiorstw, produktów i marek, sprzyja indywidualizacji firm oraz tworzeniu ich tożsamości i osobowości,
- przyczynia się do tworzenia zaufania do firmy i jej produktów,
- jest czynnikiem zmniejszającym ryzyko podejmowania zakupów przez nabywców,
- wpływa korzystnie na współpracę przedsiębiorstwa zarówno z odbiorcami jak i dostawcami[7].

---

[3] J. H. Adam, *Longan Dictionary of Business English,* Longman York Press, New York 1989, s. 144.
[4] T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995, s. 211.
[5] D. Newsom, A. Scott, T. J. Vanslyke, *This is Public Relations. The Realities of Public Relations,* ed. 2, Wadssworth, Belmont CA 1989, s. 364.
[6] J. Tkaczyk, J. Rachwalska, *Wszystko jest obrazem..... Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa*, Marketing i Rynek 1997 nr 5.
[7] J. Penc, *op. cit.,* s. 74.

Na wizerunek firmy składa się wiele elementów, jak na przykład: nazwa, znak firmowy, jakość produktu, reklama. Im bardziej wyraziste i oryginalne są te komponenty, tym bardziej jasne są wizerunki produktów i firm w wyobraźni odbiorców i społeczeństwa. Generalnie, z syntezy tych elementów wynika, że wizerunek zależy od tożsamości firmy, sposobu komunikowania się jej z otoczeniem i prezentowania siebie[8].

Tożsamość firmy jest to zespół i wartości umożliwiających jej prezentowanie siebie i swoich osiągnięć w szczególnie wyrazisty sposób, czyli przez przedstawienie się przez samą firmę otoczeniu, celem bezbłędnej identyfikacji na rynku siebie i swoich wyrobów bądź usług. Tworzy się ona wokół wyróżniającej zdolności, kluczowej kompetencji firmy, określającej, co i jak firma robi najlepiej i z czego słynie w otoczeniu. Tożsamość firmy pozwala na rozpowszechnienie jej wizerunku zarówno wśród ogółu społeczeństwa, jak i wybranych grup dzięki prezentowaniu swojego charakteru w formie wizualnej – wewnątrz i na zewnątrz firmy. Wyraża się w kulturze i filozofii firmy.

System komunikacji określa za pomocą jakich środków wyróżnia się firma z otoczenia i nawiązuje kontakt z odbiorcami wewnętrznymi i zewnętrznymi. System komunikacji marketingowej (*promotion-mix*) składa się z takich elementów jak: reklama, marketing bezpośredni, promocja sprzedaży, public relations i publicity, sprzedaż osobista. Szczególe znaczenie ma tu PR, a w jej ramach: kontakty z mediami, reklama komercyjna, targobranżowe konferencje i prezentacje, sponsoring, publikowanie materiałów informacyjnych oraz polityka „otwartych drzwi". Public relations jest takim rodzajem komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, która nie jest związana z promocją konkretnej oferty firmy. Poprzez PR firma tworzy, utrzymuje lub odzyskuje dobre imię, przedstawiając odbiorcom swoją filozofię działania, kulturę organizacji oraz swoją misję.

Reputacja to całościowa atrakcyjność przedsiębiorstwa w oczach wszystkich interesariuszy, oparta na jego przeszłych dokonaniach oraz na przyszłych perspektywach[9]. Jest znaczącym czynnikiem pozwalającym budować i utrwalać pozycję przedsiębiorstwa, a to umożliwia stabilne funkcjonowanie na rynku pracy, finansowym, ubezpieczeniowym. Według Z. Malary reputacja to determinanta, która pozwala przedsiębiorstwu na codzienne funkcjonowanie w burzliwych czasach. Spełnia ona bowiem wiele funkcji: daje szansę na prowadzenie odważnej polityki cenowej, umożliwia podejmowanie działań nakierowanych na zmniejszenie kosztów działalności, pozwala na formułowanie i prowadzenie elastycznej polityki personalnej, stabilizuje funkcjonowanie przedsiębiorstwa i powoduje, że ryzyko z tytułu działalności wydaje się mniejsze[10]. Reputacja daje firmie przewagę konkurencyjną oraz wymierne korzyści ekonomiczne (jest między innymi

[8] Tamże, s. 75.

[9] Ch. Fombrun, *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image,* Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1996.

[10] Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności,* Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 267.

uwzględniana w wycenie rynkowej firmy). Reputacja jako zasób niematerialny odzwierciedla to, jak organizacja jest postrzegana przez innych ludzi. Jest nieuchwytna, ulotna, łatwo ją stracić, nie da się jej kontrolować, lecz można ją zdefiniować i można nią zarządzać[11].

Dobra reputacja przedsiębiorstwa jest wypadkową czterech fundamentalnych czynników: odpowiedzialności, zaufania, wiarygodności oraz solidności i wywodzi się z jego relacji z pięcioma „kibicami" strategicznymi: pracownikami, klientami, inwestorami, aliantami i społeczeństwem[12].

Na reputację przedsiębiorstw zasadniczo wpływają trzy grupy czynników:

1. Czynniki pierwotne: produkty i usługi, zachowania na rynku (także etyczne), zachowania w stosunku do pracowników, akcjonariuszy oraz zachowania poza rynkowe (przestrzeganie deklarowanych wartości, inwestycje lokalne, dbałość o środowisko naturalne, relacje z instytucjami rządowymi i państwowymi, reputacja naczelnego kierownictwa),
2. Czynniki wtórne: formalna komunikacja z rynkiem oraz system identyfikacji wizualnej,
3. Przekaz dokonywany przez media, konkurentów i przekaz ustny[13] (Zarębska, 2007).

W innym ujęciu czynniki te przedstawiono w tabeli 1.

W ostatnich latach szczególnego znaczenia nabierają opinie agencji ratingowych, reakcje giełdy papierów wartościowych, opinie banków, towarzystw ubezpieczeniowych i innych firm kreujących tak zwane rynki finansowe. Przedsiębiorstwo, które umie dostarczyć rynkom finansowym klarownych, wiarygodnych i przekonujących wyjaśnień dotyczących orientacji i kierunków rozwoju strategicznego i którego dyrektorzy cieszą się wśród inwestorów solidną reputacją zręcznych strategów i przenikliwych, praktycznych i wymagających menedżerów, będzie nagrodzone wysoką oceną wartości rynkowej swoich walorów finansowych. Zaufanie, jakim rynki finansowe darzą dyrekcję, jest istotnym czynnikiem przy ocenie perspektyw rentowności związanych z nowymi projektami i inwestycjami strategicznymi firmy[14].

Swoistym podsumowaniem rozważań o reputacji i wizerunku przedsiębiorstwa jest rysunek 1.

---

[11] J. Low, P. C. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2004, s. 102, za: Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[12] B. Mikuła, A. Pietruszka-Oryl, *Organizacje sieciowe* [w:] Zeszyty Naukowe „Prace z zakresu zachowań organizacyjnych" nr 715, AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 120.

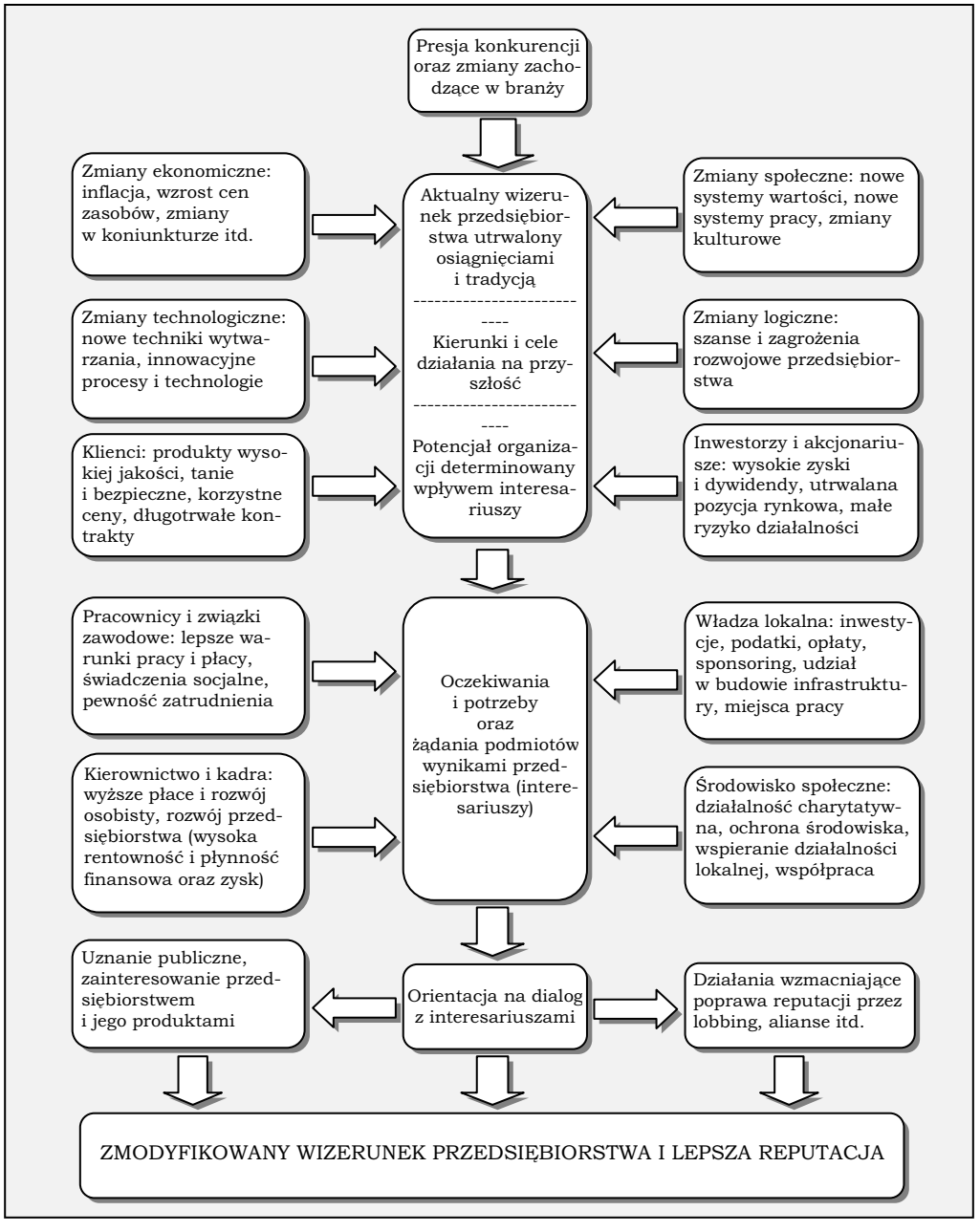
[13] A. Zarębska, *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku*, „Organizacja i Kierowanie" nr 2, 2007.

[14] I. Allaire, M. E. Firsirotu, *Myślenie strategiczne,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 85.

Tabela 1. Czynniki o charakterze społecznym i ekonomicznym wpływające ostatecznie na reputację przedsiębiorstwa z perspektywy różnych grup interesariuszy

Interesariusze	Czynniki społeczne	Czynniki ekonomiczne
Pracownicy	• traktowanie przez pracodawcę, • dostęp do informacji o firmie, • udział w podejmowaniu decyzji, • możliwość podwyższania kwalifikacji, • atmosfera pracy	• świadczenia socjalne • system oceniania i wynagradzania
Klienci	• dotrzymywanie deklarowanych cech i właściwości produktów, • jakość produktów, • obsługa (traktowanie, fachowość i uczciwość pracowników), • promocja rynkowa (PR, reklama), • odpowiedzialność społeczna firmy	• relacja ceny do jakości, • polityka cenowa firmy, • postrzegana jakość i wartość marek produktów, • systemy gwarancji, serwisu i usług posprzedażnych
Inwestorzy	• wiarygodność sprawozdań finansowych, • udostępnienie informacji, • jakość zarządzania, • zaufanie do kadry zarządzającej, • przestrzeganie standardów etycznych	• stabilność zysków, • perspektywy rozwojowe firmy, • rynkowa wartość firmy, • posiadanie wartościowej wiedzy i silnych marek
Partnerzy Biznesowi	• sposób rozwiązywania konfliktów, • lojalność, • zaufanie, • pomoc w rozwiązywaniu problemów, • dostęp do wiedzy partnera	• wywiązywanie się z zawartych umów, • terminowość rozliczania należności, • finansowe korzyści współpracy, • dzielenie ryzyka, kosztów B+R
Społeczeństwo	• społeczna odpowiedzialność firmy, wspieranie społeczności lokalnej, działalność charytatywna, ochrona środowiska naturalnego, • utrzymanie miejsc pracy	• terminowość uiszczania kar za zanieczyszczanie środowiska, • inwestycje w ekologiczność produktów i procesów produkcji, • sponsoring inicjatyw społecznych

Źródło: E. Głuszek, *Czynniki budujące reputację firmy,* [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania* (red. J. Skalik), PN AE Wrocław Nr 1092.



Rysunek 1. Źródła tworzenia reputacji oraz determinanty formowania wizerunku przedsiębiorstwa

Źródło: za: J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2003, s. 94 oraz Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

3. ZARZĄDZANIE REPUTACJĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Punktem wyjścia procesu zarządzania reputacją jest identyfikacja, a nawet mniej formalnie – uświadomienie sobie tożsamości przedsiębiorstwa, czyli odpowiedzi na pytania: kim jesteśmy?, jakie mamy wartości?[15]. Podkreśla się przy tym, że w pierwszym okresie rozwoju przedsiębiorstwa, charakter tożsamości odzwierciedla osobowość założyciela. Z biegiem lat, jeżeli on odchodzi tożsamość ta nie ginie jeżeli jest skodyfikowana – wpisana w misję organizacji. Czasami jednak dotychczasowa kultura organizacji rozmywa się wraz z nadejściem nowych władz firmy i wówczas identyfikacja jej nowej tożsamości ma pierwszorzędne znaczenie.

Następnym etapem procesu zarządzania reputacją przedsiębiorstwa jest identyfikacja poszczególnych grup jego interesariuszy oraz wartości i oczekiwań każdego z nich. Swoista segmentacja interesariuszy oparta jest na kilku kryteriach, jak na przykład: interesariuszy głównych i drugorzędnych (centralnych i peryferyjnych) lub interesariuszy: ryzykownych, popierających, niepopierających i marginalnych[16]. Segmentacja jest bardzo ważną czynnością umożliwiającą podejmowanie decyzji związanych właśnie z jego interesariuszami.

Kolejnym, trzecim etapem jest podejmowanie określonych działań przez firmę i określanie ich efektów. Reputacja powstaje w wyniku działań przedsiębiorstwa, jako swoisty wzorzec na przestrzeni czasu. Jest on podstawą oceny przez interesariuszy do oceny zdolności firmy do tworzenia dla nich wartości. Oprócz realizacji zadań gospodarczych, na reputację wpływa także sposób wypełniania przez firmę oczekiwań interesariuszy odnoszących się do sfery zobowiązań społecznych.

Zarządzanie reputacją, jak akcentuje T. Dabrowski[17], to także komunikowanie się z interesariuszami. Jest ona konieczna, by różni interesariusze mogli się dowiedzieć, w jaki sposób przedsiębiorstwo odpowiada na ich oczekiwania.

4. BADANIA EMPIRYCZNE HORYZONTU PLANOWANIA REPUTACJI PRZEDSIĘBIORSTWA

W latach 2009-2010 przeprowadzono badania przedsiębiorstw których jednym z podstawowych celów było ustalenie skali występowania orientacji zasobowej zarządzania strategicznego, jako remedium na wzrost turbulencji otoczenia. Przedmiotem badań były horyzonty planowania wielkości zasobowych i rynkowych. Podstawowa strukturalizacja ankiety obejmowała ta-

[15] T. J. Dąbrowski, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa,* Przegląd Organizacji nr 9, 2009.
[16] Tamże.
[17] Tamże.

kie zasoby takie jak: wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne), postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej, relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie), relacje z otoczeniem uprzywilejowane, niesformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji, itp.), technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu tradycje), technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne, własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych), lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki, itp.), image firmy (znaki handlowe, historia, reputacja), źródła finansowania oraz rutyny i procesy wewnątrzorganizacyjne. W zakresie wielkości rynkowych identyfikowano horyzonty planowania: produktów, rynków, zachowań się w stosunku do: konkurentów, dostawców i innych (np. urzędów miast i gmin itp.). Wszystkie wielkości badano w dwóch przekrojach: tzw. perspektywy myślenia (bez konsekwencji finansowych i organizacyjnych) oraz z uwzględnieniem perspektywy decyzji, tzn. sytuacji wyborów pociągających za sobą prawie natychmiastowe zaangażowanie środków finansowych i działań techniczno-organizacyjnych oraz personalnych. Wyniki tych badań opublikowano w Przeglądzie Organizacji (nr 5 i 9 /2011) oraz w książce: *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych...*[18]. Poza ogólnymi prawidłowościami, z badań tych wynika również wiele szczegółowych zjawisk i prawidłowości, między innymi dotyczących reputacji firmy, jako bardzo ważnego, strategicznego rodzaju zasobu niematerialnego.

Z tabel 2 i 3 wynika, że wśród super ważnych obecnie zasobów niematerialnych, na ich czele znajduje się reputacja przedsiębiorstwa (przyjmując trochę dyskusyjne założenie, że im dłuższy horyzont planowania, tym większa wagę nadaje się danej, planowanej wielkości). Reputacja jako zasób niematerialny ma zdecydowanie najczęściej najdłuższy horyzont planowania w stosunku do horyzontów planowania innych zasobów niematerialnych. Bardzo długi horyzont planowania, powyżej 10 lat w większości badanych przedsiębiorstw, skłania do refleksji, że reputacja firmy staje się podstawą kategorią, będącą źródłem przewagi konkurencyjnej i swoistej renty. To, że się mówi o jakiś działaniach mających na celu podtrzymanie, a nawet wzrost reputacji firmy (tabela 2), nie tyle jest budujące, co fakt, że w wielu firmach z wielkim wyprzedzeniem próbuje się inwestować właśnie w reputację (tabela 3).

[18] R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2011.

Tabela 2. Horyzont planowania reputacji na tle innych zasobów niematerialnych z perspektywy myślenia

zasoby niematerialne / liczba firm w przedziałach horyzontu planowania	< 1	1 - 3	3 - 5	5 - 10	> 10
wiedza	38	115	145	57	13
postawy pracownicze	40	158	119	32	19
relacje sformalizowane	23	133	129	64	19
relacje niesformalizowane	51	165	95	45	12
reputacja, image firmy	**25**	**55**	**84**	**78**	**126**

Źródło: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2011

Tabela 3. Horyzont planowania reputacji na tle innych zasobów niematerialnych z perspektywy decyzji

zasoby niematerialne / liczba firm w przedziałach horyzontu planowania	< 1	1 - 3	3 - 5	5 - 10	> 10
wiedza	89	179	73	19	8
postawy pracownicze	97	183	57	20	11
relacje sformalizowane	67	193	62	36	10
relacje niesformalizowane	111	168	65	19	5
reputacja, image firmy	**55**	**73**	**65**	**70**	**105**

Źródło: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2011

Jest to nawet na tyle symptomatyczne, że wybiega nawet znacznie poza horyzont planowania finansowego, dotyczącego istnienia i rozwoju firmy jako całości (tabela 4.). Również porównanie z wybraną wielkością zewnętrzną planowania strategicznego – z rynkami (tabela 5), jest interesującym zjawiskiem, z punktu widzenia wyników badań dotyczących skali występowania orientacji zasobowej. Nie wprowadzając rangowania zewnętrznych i wewnętrznych obszarów planowania, reputacja niewątpliwie decyduje o zidentyfikowanej skali występowania orientacji zasobowej planowania strategicznego (por. tabelę 6).

Tabela 4. Horyzont planowania reputacji na tle źródeł finansowania jako reprezentanta zasobów materialnych z perspektywy myślenia i decyzji

liczba firm w przedziałach horyzontu planowania / zasoby	< 1	1 - 3	3 - 5	5 - 10	> 10
źródła finansowania z perspektywy myślenia	33	190	91	29	25
źródła finansowania z perspektywy decyzji	75	210	53	20	10
reputacja, image firmy z perspektywy myślenia	**25**	**55**	**84**	**78**	**126**
reputacja, image firmy z pespektywy decyzji	**55**	**73**	**65**	**70**	**105**

Źródło: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2011

Tabela 5. Horyzont planowania reputacji na tle planowania rynków jako reprezentanta otoczenia, z perspektywy myślenia i decyzji

liczba firm w przedziałach horyzontu planowania / zasoby i rynki	< 1	1 - 3	3 - 5	5 - 10	> 10
rynki z perspektywy myślenia	19	125	118	62	44
rynki z perspektywy decyzji	68	170	78	37	15
reputacja, image firmy z perspektywy myślenia	**25**	**55**	**84**	**78**	**126**
reputacja, image firmy z pespektywy decyzji	**55**	**73**	**65**	**70**	**105**

Źródło: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2011

Tabela 6. Porównanie horyzontów planowania rynków i zasobów z perspektywy myślenia. Proporcje orientacji rynkowej i zasobowej przedsiębiorstw.

analizowane relacje	liczba przedsiębiorstw	procent
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco większy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów (**orientacja rynkowa**)	137	37,2
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków i przeciętny horyzont planowania zasobów są w przybliżeniu w określonych granicach równe (**orientacja rynkowo/zasobowa)**	87	23,6
liczba ankiet, dla których horyzont planowania rynków jest znacząco mniejszy od przeciętnego horyzontu planowania zasobów **(orientacja zasobowa)**	144	39,2

Źródło: R. Krupski, *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych*, PN WWSZiP, Wałbrzych 2011

ZAKOŃCZENIE

Z przedstawionych rozważań i wyników badań wynika, że reputacja (image) firmy staje się podstawowym rodzajem zasobu, predystynującym do miana zasobu strategicznego. Jest ona źródłem przewagi konkurencyjnej oraz źródłem niestety trudno mierzalnej dodatkowej renty. Optymistyczne jest to, że jest dostrzegana przez menedżerów i uwzględniana w procesach kreowania strategii nie tylko mentalnie (z perspektywy myślenia), ale również decyzji, wyprzedzając w wielu wypadkach całościowe plany finansowe w ramach planów rozwoju firmy. Celem artykułu jest wykazanie strategiczności tej kategorii, co pośrednio przez wyniki badan empirycznych starano się wykazać.

LITERATURA:

[1] Allaire I., Firsirotu M. E., *Myślenie strategiczne,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

[2] Adam J. H., *Longan Dictionary of Business English,* Longman York Press, New York 1989.

[3] Dąbrowski T. J., *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa,* Przegląd Organizacji 2009 nr 9.

[4] Fombrun Ch., *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image,* Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1996.

[5] Głuszek E., *Czynniki budujące reputację firmy,* [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia metod i praktyk zarządzania (red. J. Skalik), PN AE Wrocław Nr 1092.

[6] Krupski R., *Horyzont planowania w identyfikowaniu orientacji strategicznej przedsiębiorstwa,* Przegląd Organizacji 5/2011 (a).

[7] Krupski R., *Kontekst turbulencji otoczenia w badaniach empirycznych nad strategiami przedsiębiorstw,* Przegląd Organizacji 9/2011 (b).

[8] Krupski R., *Orientacja zasobowa w badaniach empirycznych. Identyfikacja horyzontu planowania rynkowych i zasobowych wielkości strategicznych,* PN WWSZiP, Wałbrzych 2011 (c).

[9] Low J., Kalafut P.C., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej,* Oficyna Ekonomiczna Kraków 2004, za: Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[10] Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności,* Wyzwania współczesności, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

[11] Mikuła B., Pietruszka-Oryl A., *Organizacje sieciowe* [w:] Zeszyty Naukowe „Prace z zakresu zachowań organizacyjnych" nr 715, AE w Krakowie, Kraków 2006.

[12] Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B., *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.

[13] Newsom D., Scott A., Vanslyke T. J., *This is Public Relations. The Realities of Public Relations,* ed. 2, Wadssworth, Belmont CA 1989.

[14] Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.

[15] Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1995.

[16] Tkaczyk J., Rachwalska J., *Wszystko jest obrazem..... Kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa,* Marketing i Rynek 1997 nr 5.

[17] Zarębska A., *Reputacja – warunek powodzenia przedsiębiorstwa na rynku,* „Organizacja i Kierowanie" nr 2, 2007.

STRESZCZENIE

Reputacja, wizerunek firmy jako ważny zasób strategiczny

W artykule przedstawiono minimalny pakiet pojęć związanych z reputacją przedsiębiorstwa, jako zasobu niematerialnego oraz w encyklopedycznym skrócie elementy teorii zarządzania reputacją, jako swoistego dowodu, że zasób ten może i powinien być świadomie kształtowany przez każde przedsiębiorstwo. W części empirycznej podano dowody na temat ważności tego zasobu na tle innych zasobów oraz rynków, jako reprezentanta wielkości zewnętrznych, które są przedmiotem planowania strategicznego.
Słowa kluczowe: reputacja, *image* firmy, zasób strategiczny

SUMMARY

Goodwill and image of the enterprise as an important strategic resource

The article presents a minimal package of notions connected with the enterprise's reputation as an intangible resource and the elements of the theory of managing reputation as a proof that this resource can be and

should be intentionally created by each enterprise were presented in short. In accordance with the empirical part of the article the evidence due to the importance of this resource as the representative of external parameters, which are the subject of strategic planning, in comparison with other resources and different markets was given.
Key words: goodwill, image, strategic resource.

Piotr Chłopek
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Zarządzanie projektami biznesowymi w offshoringu, zespołach wirtualnych

WSTĘP

Ludzie widząc coś imponującego – komputer wykonujący miliony operacji w krótkim czasie, sondę kosmiczną lądującą na Marsie, most rozpięty nad kanionem, olbrzymi stadion piłkarski, piramidę Cheopsa, czy telefon mieszczący się w dłoni, a przy tym posiadający wiele mniej lub bardziej użytecznych funkcji – często zastanawiają się „jak oni to zrobili". Mają oczywiście na myśli twórców wynalazków, konstruktorów, technologów, osoby, które założyły przedsiębiorstwa pod nazwami, których kryje się dany produkt. Każdy z wymienionych projektów wymagał odpowiedniego kierownictwa, ludzi, którzy koordynowali oraz organizowali zespoły, sprzęt oraz inne zasoby m.in. środki finansowe. To w głównej mierze dzięki ich wysiłkom udało się stworzyć wszystkie te wspaniałe rzeczy. W pojedynkę można zostać, co najwyżej wspaniałym specjalistą, ale to właśnie dzięki integracji oraz synergii nawet przeciętnych ludzi o różnych doświadczeniach, wykształceniu można otrzymać ponadprzeciętne wyniki.

Artykuł koncentruje się na otrzymywaniu tych ponadprzeciętnych wyników w zespołach wirtualnych. To właśnie w tych zespołach pracują ludzie na odległość, nie mając ze sobą codziennego kontaktu „twarzą w twarz". Czyni to ich pracę jeszcze bardziej złożoną i wymagającą.

Offshoring wg UNCTAD, to proces polegający na wytwarzaniu usług na terytorium innego państwa. Może być przeprowadzany przez firmę na zasadzie działań wewnętrznych (*captive offshoring*) lub poprzez outsourcing do zagranicznego kontrahenta (*offshore outsourcing*)[1]. Natomiast, zespół wirtualny to osoby współpracujące ze sobą z dowolnego miejsca na pełen lub

[1] D. Ciesielska, *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kulwer Business, Warszawa 2009, s. 20-21.

cześć etatu przy wykorzystaniu środków komunikacji elektronicznej, za pomocą, których przesyłane są również wyniki ich pracy. Sama organizacja wirtualna traktowana jest jako zbiór jednostek organizacyjnych, przestrzennie rozproszonych, reprezentujących wspólne przedsięwzięcie gospodarcze, wybranych dynamiczne, według kryterium procesowego, do realizacji i na czas realizacji określonych zadań[2].

Zarządzanie projektem biznesowym umożliwia menedżerom skupienie się na priorytetach, śledzenie wydajności, przezwyciężanie trudności i przystosowywanie się do zmian[3]. Zarządzanie projektem nie musi polegać tylko na wykonywaniu zadań ujętych w zakresie projektu, ale na kierowaniu lub organizowaniu realizacji tych zadań, szczególnie biorąc pod uwagę turbulentne otoczenie oraz różnice w percepcji osób pracujących w zespołach wirtualnych. Zarządzanie projektami, często definiowane jest, jako planowanie, harmonogramowanie i kontrola ciągu powiązanych ze sobą działań, pozwalające realizować cele projektu skutecznie i w sposób możliwie najbardziej zgodny z oczekiwaniami interesariuszy[4].

Projekt to[5]:

- pomysł na zrobienie czegoś, plan, schemat;
- zorganizowane przedsięwzięcie: zwłaszcza specjalna część pracy, badań lub duże przedsięwzięcie publiczne;
- ciąg czynności mających na celu osiągnięcie konkretnego celu w określonym terminie oraz przy ustalonym budżecie;
- przedsięwzięcie unikalne, jednorazowe obarczone ryzykiem;
- działanie tymczasowe, które wymaga skompletowania zespołu, materiałów, sprzętu i wyposarzenia przy pomocy, których zostanie osiągnięty cel projektu;
- działanie ponad podziałami organizacyjnymi oraz funkcjonalnymi, wykorzystujące umiejętności ludzi z różnych profesji.

Częstymi przykładami projektów w zespołach wirtualnych mogą być:

- przeniesienie procesu do innego państwa;
- działania mające zoptymalizować przepływ informacji i kapitału pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi;
- analizy wykonywane w sytuacjach kryzysowych np. załamania na rynkach finansowych, katastrofy i inne zdarzenia nadzwyczajne;

---

[2] W. Grudzewski, I. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

[3] P. Harper-Smith, S. Derry, *Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 27-28.

[4] *H. Kerzner, Advanced Project Management*, Edycja polska, Helion, Gliwice 2005.

[5] *Webster's Dictionary* (2012), http://www.merriam-webster.com – Storna internetowa Merriam-Webster, Dostęp: czerwiec 2012; P. Harper-Smith, S. Derry, *Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu*, MT Biznes, Warszawa 2012, s. 27-58; B. Barkley, J. Saylor, *Customer-Driven Project Management. Building Quality into Project Processes*, McGraw-Hill, New York 2001, s. 79-89.

- opracowanie nowego produktu np. produktów strukturyzowanych, samolotów (ich komponentów), systemów komputerowych (programy, gry, aplikacje mobilne);
- doradztwo strategiczne np. w przypadku fuzji i przejęć stworzenie nowych struktur organizacyjnych, zaimplementowanie jednakowych procedur działania;
- współpraca z innymi podmiotami gospodarczymi celem poprawy jakości świadczonych usług;
- planowanie oraz przeprowadzanie projektów informatycznych, mających na celu usprawnienie działania np. banków, producentów elektroniki użytkowej czy usługodawców z sektora telekomunikacyjnego.

1. ZAGROŻENIA W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI NA ODLEGŁOŚĆ

Immanentną cechą projektów biznesowych jest ryzyko. Zależy ono od wielu czynników mających wpływ na zespół, w szczególności:

1) **Brak jasno określonego celu projektu** – jeżeli osoby pracujące na odległość nie znają celu jaki mają osiągnąć lub każdy z członków zespołu ujmuje go inaczej, nie ma możliwości zaplanowania harmonijnej współpracy oraz efektywnej organizacji zadań. Cel powinien być wystarczająco uszczegółowiony, tak żeby nie budził wątpliwości;
2) **Dobór nieodpowiednich ludzi do realizacji powierzonego zadania** – ludzie pracujący na odległość powinni wykazywać się samodyscypliną oraz być osobami budującymi zaufanie w stosunku do siebie. Jeżeli członkowie zespołu projektowego nie potrafią się zmobilizować i dotrzymywać terminów oraz zgłaszać usprawnień do codziennej pracy, współpraca oraz realizacja projektu stać będzie pod znakiem zapytania;
3) **Projekty nie są skoordynowane z działaniami przedsiębiorstwa** – jeżeli projekty nie odpowiadają strategii lub potrzebom organizacji, istnieje zagrożenie, iż wprowadza się zmiany w obszarach które nie są kluczowe i które w najbliższej przyszłości zostaną wyeliminowane lub przekształcone, czyniąc tym samym prace projektowe bezużytecznymi. Jeżeli cele projektu nie pokrywają się z celami przedsiębiorstwa, projekty takie oddalają organizacje od osiągnięcia celów strategicznych a przynajmniej odciągają od nich uwagę oraz zasoby (ludzkie i rzeczowe), które mogłyby zostać spożytkowane w inny sposób;
4) **Wirtualny menedżer kierujący projektem skupia się na kontroli zamiast na postępie zadań prowadzonych przez jego zespół** – menedżer nie powinien zapominać, że w pracy umysłowej nie „planuje" się wszystkich etapów działań zespołu wirtualnego. Pracownik ma zrealizować dane zadanie, a od jego doświadczenia, kreatywności i wiedzy będzie zależało jak to zrobi. Należy jednak podkreślić tutaj, iż cały pro-

jekt powinien zostać podzielony na etapy, co będzie stanowiło schemat działań dla osób w niego zaangażowanych;

5) **Kierownik projektu nie poświęca uwagi swoim podwładnym pracującym zdalnie** – w przypadku braku spotkań bezpośrednich (np. podczas rozpoczęcia projektu, integracji zespołu) oraz okazywanego zainteresowania, czy to podczas wideokonferencji czy spotkań „twarzą w twarz", ciężko jest zbudować zaangażowanie pracowników oraz więzi między członkami zespołu. W przyszłości może się to odbić nieporozumieniami, nieefektywną komunikacją, a co za tym idzie opóźnieniami w realizacji projektu oraz zmniejszonym wykorzystaniem potencjału pracowników;

6) **Członkowie zespołu wirtualnego nie wiedzą, kto jest, za co odpowiedzialny** – brak jasnego podziału obowiązków, lub podział za bardzo rozmyty powoduje wiele utrudnień, z którymi musi się zmagać zespół projektowy. Zaleca się już na samym początku ustalić, kto w zespole, czym się zajmuje oraz kto i jak podejmuje kluczowe decyzje;

7) **Główni interesariusze projektu nie wypełniają swoich zadań** – w przypadku, kiedy projekt nie ma sponsorów na wysokich stanowiskach wspierających jego cel, planujących i monitorujących go, pojawia się wiele negatywnych skutków dla menedżera np. otrzymuje zbyt mało zasobów, do projektu nie trafiają potrzebni ze względu na kompetencje i doświadczenie pracownicy, a pozostałe osoby w przedsiębiorstwie nie uważają projektu za przedsięwzięcie godne ich zaangażowania. Osoby te wolą poświęcać swój czas i energię na projekty mające wsparcie naczelnego kierownictwa, które w razie niepowodzenia będzie wspierało realizacje celu projektu, a w przypadku sukcesu nagrodzi osoby w niego zaangażowane;

8) **Technologie wykorzystywane w pracy na odległość traktowane są jako zbyt skomplikowane dla ludzi starszych czy nieznających się na komputerach** – osoby starsze faktycznie mogą mieć pewne trudności w obsłudze komputerów czy komunikowaniu się na odległość, jednakże, jeżeli posiadają olbrzymią wiedzę wyniesioną przez dziesięciolecia pracy, należy te umiejętności wykorzystać. Nowoczesne technologie komputerowe są coraz bardziej przyjazne użytkownikom, co stanowi niewątpliwy atut upowszechnienia się pracy na odległość. Duże przedsiębiorstwa zatrudniają całe rzesze informatyków, odpowiedzialnych za sieci oraz ewentualną pomoc telepracownikom. Można zapewnić szkolenia w zakresie użytkowania specyficznych programów komputerowych oraz samej pracy w projekcie realizowanym przez zespół pracujący na odległość. Wystarczy, więc chęć do nauki oraz entuzjazm w odkrywaniu nowego;

9) **Komunikacja na odległość zabiera zdecydowanie więcej czasu, przez co wprowadzanie wirtualnych zespołów projektowych się nie opłaca** – komunikacja na odległość w sytuacji, kiedy osoby wcześniej ze sobą nie współpracowały oraz nie ustalono wzorców komunikacyj-

nych zabiera więcej czasu. Jednakże efektywne zespoły telepracownicze, nie tracą na nią więcej czasu niż zespoły tradycyjne, gdyż mają do perfekcji przećwiczone zasady przy wysyłaniu maili, nagrywaniu klarownych i zrozumiałych informacji na poczty współpracowników, a przepływ informacji dotyczący zadań działa na najwyższym poziomie. Co więcej, oszczędzają one czas łącząc ludzi o różnych umiejętnościach i z różnymi pomysłami, co niewątpliwe w późniejszych etapach projektu ma istotne znaczenie, np. eliminowane są szybko wszelkie nieścisłości, wprowadzane są innowacyjne usprawnienia;

10) **Zakres projektu ulega rozszerzeniu** – w trakcie realizacji rosną oczekiwania, co do korzyści wynikających z przedsięwzięcia, przekraczając znacznie te, które zostały poczynione na początku. Utrudnia to ocenę efektywności projektu oraz wprowadza zamieszanie. Niemniej jednak w tak zmiennym otoczeniu należy tworzyć projekty na tyle elastyczne by dawały się modyfikować w trakcie realizacji.

Wymienione problemy należy usuwać systematycznie, a najlepiej do nich nie dopuszczać. Zaleca się zatem rozmawianie ze wszystkimi osobami zaangażowanymi w projekt oraz ze sponsorami i potencjalnymi klientami, co umożliwi podejmowanie lepszych działań. Zaleca się również kontrolowanie własnych emocji oraz rozwijanie asertywności. Im przedsięwzięcie bardziej obce czy unikatowe, tym większa potrzeba zarządzania projektem uwzględniająca ryzyka m.in. wymienione powyżej. Co więcej dla nowo mianowanego menedżera związanie się z nieodpowiednimi osobami może ograniczyć możliwość przyszłego awansu. Każdy zespół składa się z różnych ludzi, między którymi dochodzi do wewnętrznych rozgrywek, warto zatem zastanowić się czy dany projekt nie jest na liście do skreśleń (przez zarząd) przed przystąpieniem do zespołu wirtualnego nad nim pracującego.

2. UWARUNKOWANIA SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ZESPOŁACH WIRTUALNYCH

Zarządzanie projektami stanowi formę zarządzania systemowego, które charakteryzowane jest czterema cechami. Zorientowanie systemowe koncentruje się na realizacji misji oraz celów całego systemu. Po drugie kładzie nacisk na decyzje optymalizujące działanie całego systemu, a nie poszczególnych podsystemów. Uwzględnia interakcje oraz synergię pomiędzy systemami i podsystemami. Czwartą cechą jest nacisk na obowiązki kierownika, jego zadania, podkreślając ich udział w realizacji wyników oraz celów całego systemu. W tej formie zarządzania, uważanej za skuteczniejszą od tradycyjnej, kierownik rozumie interakcje oraz zależności pomiędzy poszczególnymi podsystemami oraz podsystemami a otoczeniem, co zostaje uwzględnione w planach oraz działaniach przez niego inicjowanych[6].

Skuteczne zarządzanie projektami biznesowymi w zespołach wirtualnych integruje [patrz rysunek 1]:

[6] D. Cleland, W. King, *Management: A Systems Approach*, McGraw-Hill, New York 1972, S. 89.

- potrzeby firmy – w pierwszej fazie układania koncepcji projektu należy uwzględnić potrzeby firmy, uwzględnić analizę wykonalności oraz przygotować propozycję;
- cele projektu – wynikają z potrzeb firmy, powinny być jasno, jednoznacznie określone;
- interesariusze – należy pytać ich o zdanie oraz brać je pod uwagę przy podejmowaniu decyzji. Istotne w pierwszych etapach realizacji projektu jest zjednanie sobie wysoko postawionych w organizacji orędowników;
- zasoby – zarówno ludzkie jak i rzeczowe (źródła finansowania). Ludzie biorący udział w projekcie powinni odznaczać się elastycznością i zdolnościami adaptacyjnymi, umiejętnością przekonywania do własnych poglądów oraz umiejętnościami technicznymi, a jeżeli pełnią funkcję kierownicze również przywódczymi. Zasoby należy odpowiednio zorganizować, żeby w jak najłatwiejszy i najmniej ryzykowny można było osiągnąć cel projektu pracując we wspaniałych warunkach;
- technologia – dzięki technice tradycyjne biuro może zostać zamienione na stolik w kawiarni czy pokój w domu, skąd jest dostęp do sieci firmowej i można równie efektywnie wykonywać swoją pracę. Najczęściej w zespołach projektowych wykorzystywany jest e-mail, komunikatory internetowe, workspace, wideokonferencje i telekonferencje oraz praca w chmurze (*cloud computing*). Wykorzystywana technologia i narzędzia determinowane są przez zadanie oraz możliwości podmiotu je realizującego;
- plan organizacyjny – na tyle elastyczny by gwarantował możliwość modyfikacji działań lub zamierzonych rezultatów projektów. Organizując prace warto się skupić na ścieżce krytycznej oraz na działaniach, które ją wyznaczają;
- ryzyko – należy je określić oraz przygotować plany awaryjne. Uwzględniać nie tylko ryzyko związane z poszczególnymi etapami, ale również ryzyko związane z nieukończeniem projektu.

Należy przy tym wziąć pod uwagę czynniki wpływające na kierowanie zespołem wirtualnym, do których zalicza się: kulturę organizacyjną, zaufanie pomiędzy osobami pracującymi na odległość, dystans dzielący pracowników, doświadczenie poszczególnych członków zespołu wirtualnego oraz samego zespołu działającego jako całość.

Kultura organizacyjna sprzyjająca pracy na odległość powinna pozwalać na wykorzystanie potencjału wyselekcjonowanych z organizacji do projektu ludzi oraz wspierać zachowania oparte na partnerstwie, zaufaniu, zaangażowaniu oraz umiejętności pracy w zespole. W wirtualnych zespołach projektowych łącząc osoby z różnych kultur nie otrzymamy jednej wyrazistej kultury, a raczej będziemy mieć do czynienia z subkulturami w ramach organizacji. Do projektów biznesowych zaleca się kulturę opartą na małym dystansie do władzy, indywidualizmie, pracach koncepcyjnych oraz pracy kolektywnej w momencie realizacji projektu, a przy tym kulturę na-

stawioną na niepodejmowanie niepotrzebnego ryzyka oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytania, na które inni już odpowiedzieli.

Rysunek 1. Zintegrowane zarządzanie projektami w zespole wirtualnym

Źródło: Opracowanie własne.

Zaufanie pomiędzy osobami pracującymi na odległość. W globalnym świecie mamy coraz mniej informacji o ludziach, a kontakty przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii nie sprzyjają budowie zaufania. Pracując na odległość w zespołach wirtualnych ludzie kontaktują się zazwyczaj z większą ilością osób, jednakże zazwyczaj kontakty są krótkotrwałe, obejmują wykonanie jakiegoś zadania w projekcie lub całego projektu, po zakończeniu którego więzi pomiędzy poszczególnymi uczestnikami zanikają. Zaufanie staje się funkcjonalnym imperatywem niezbędnym w telepracy, a można je budować m.in. używając tego samego języka w komunikacji (najczęściej jest to angielski)[7]. Sugeruje się stworzenie własnego profilu w sieci danego przedsiębiorstwa lub, jeżeli istnieje, na podstronie projektu, opisującego zainteresowania, marzenia, a może nawet cele danego telepracownika lub jeżeli organizacja nie ma takiej możliwości – wykorzystanie np. Facebooka. Współpracownicy będą mogli dzięki temu zobaczyć swoich współpracowników z innej perspektywy, w oparciu o zainteresowania, wypowiedzi na tematy społeczne itp.

Doświadczenie poszczególnych członków zespołu wirtualnego oraz samego zespołu działającego jako całość, jest niezwykle ważne. Chińskie

[7] P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 377-397.

przysłowie mówiące: „powiedz mi, a zapomnę; pokaż mi, a może zapamiętam; zaangażuj mnie, a zrozumiem", z cała pewnością można odnieść do powiększania bagażu doświadczeń, który następuje poprzez angażowanie pracowników do wymagających projektów. Kierownik projektu powinien pomagać rozwijać się pracownikom, tak żeby w przyszłości jeszcze bardziej chcieli dołączyć do jego zespołu, w którym nie istnieją „problemy", zastąpione „wyzwaniami".

Odległość dzieląca pracowników od siebie nie jest czynnikiem niezwykle sprzyjającym budowie partnerskich relacji. Relacje, podobnie jak zaufanie, nie tworzą się w jeden dzień, ale jest to proces, w wyniku którego telepracownicy oraz kierownik uczą się nawzajem poprzez komunikację, m.in. wideokonferencje, spotkania integracyjne twarzą w twarz, co wymaga czasu.

Technologia komunikacyjno-informacyjna jest niezbędnym składnikiem organizacji wirtualnej, organizacji opartej na telepracy. Powszechność zastosowań rozwiązań informacyjnych sprawia, że coraz trudniej jest wskazać przedsiębiorstwa, które funkcjonują bez ich wykorzystania. Kierownicy zarządzając projektami powinni uwzględniać prosty, a zarazem niezwykle efektywny cykl PDCA (*Plan-Do-Check-Act*, Planuj-Wykonaj-Sprawdź-Działaj). Zakres odpowiedzialności kierownika projektu wykorzystującego nowoczesne technologie komunikacyjno-informacyjne może być różny w zależności od projektu, organizacji oraz uwarunkowań zewnętrznych. Najczęściej jednak obejmuje[8]:

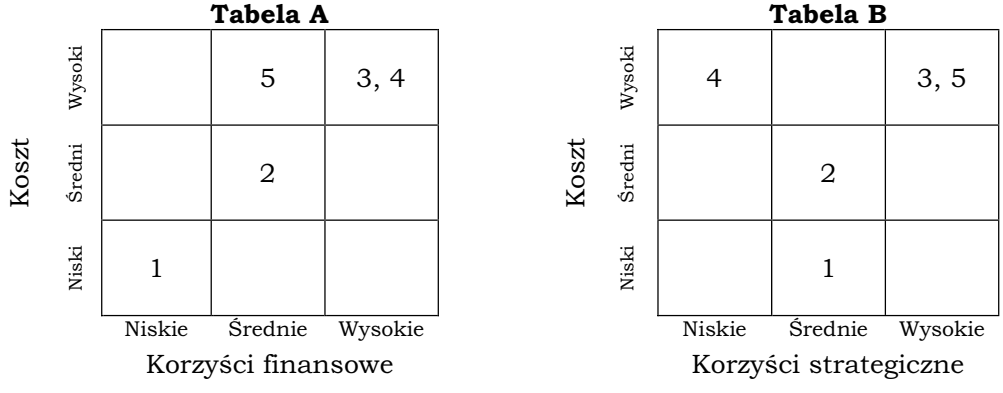
- planowanie działań i rezultatów projektu;
- podział pracy pomiędzy członków zespołu wirtualnego;
- ustalenie harmonogramów oraz kamieni milowych, punktów kontrolnych;
- prowadzenie negocjacji oraz reprezentowanie zespołu na zewnątrz;
- monitorowanie wskaźników wykonania projektu;
- wykrywanie problemów oraz ich rozwiązywanie;
- podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych;

Skuteczne zarządzanie wymaga wykorzystania narzędzi oceny kosztów projektu. Każdy kierownik powinien umieć określić, jakie zasoby będą potrzebne do zrealizowania przedsięwzięcia i ile będzie kosztowała ich eksploatacja. Jeżeli kierownik stoi przed koniecznością wyboru projektu, który powinien zostać zrealizowany, zasadnym wydaje się skorzystanie z tabeli kosztów i korzyści Bussa[9]. Przeglądając każdą propozycję projektową ocenia się korzyści i koszty przypisując im trzy wartości: niskie, średnie, wysokie. W ten sposób powstaje tabela 3x3 [rysunek 2]. W przykładzie umieszczono wyniki oceny pięciu projektów. Wykorzystanie tabel jest podstawą do opisu, dlaczego jeden z projektów przyjęto, podczas gdy inne odrzucono. W przy-

[8] J. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 734.

[9] M. Buss, *How to Rank Computer Projects*, Harvard Business Review, January-February 1983, Boston.

kładzie oceniono korzyści finansowe i strategiczne. Jeżeli wybiera się projekt pod względem korzyści finansowych należy wybrać projekt 3 lub 4, a pod względem korzyści strategicznych projekt 3 lub 5. Najlepiej, jest wybrać projekt 3 (największe korzyści finansowe i strategiczne), w przypadku, kiedy kierujemy się rachunkiem kosztów (tzn.) koszt ma być najmniejszy (organizacji nie stać w danym momencie na duże inwestycje) należy wybrać projekt 1.



Rysunek 2. Tabele kosztów i korzyści Bussa

Źródło: Opracowanie własne.

Wybór projektów i zarządzanie portfelem to proces dwuetapowy. Etap pierwszy obejmuje wstępną analizę i skanowanie nowych pomysłów, drugi to rangowanie pomysłów oraz wybór najlepszego.

Istotne w zarządzaniu projektami są wyniki ekonomiczne, które zmieniają się wprost proporcjonalne do przychodów, podczas gdy koszty są wprost proporcjonalne do liczby transakcji[10] [Drucker 2004, s. 120]. Przykładem może być pozyskanie projektu o wartości 100.000 PLN, które kosztuje zazwyczaj tyle samo, co pozyskanie zlecenia za 1.000 PLN, a na pewno nie 100 razy więcej. Tak, więc jeżeli organizacja chce się rozwijać oraz realizować znaczące projekty musi zbudować efektywny zespół wirtualny, którego zrealizowane zadania/projekty będą za niego świadczyć. Firmy często skłaniają się ku wprowadzeniu outsourcingu w zakresie pewnych części projektowych chcąc zastąpić wydatki kapitałowe CAPEX (*Capital Expenditures*) operacyjnymi OPEX (*Operating Expenditures*).

PODSUMOWANIE

Rozwój techniki niewątpliwie przyczynia się do upowszechnienia narzędzi do komunikacji na odległość. Niemniej jednak, im przedsięwzięcie jest lepiej znane, warunki stabilne, a produkt końcowy mniej unikatowy, tym

[10] P. Drucker, *Zawód Menedżer*, MT Biznes, Warszawa 2004.

mniejsza potrzeba wykorzystania techniki zarządzania projektami. Przykładem może być zadanie, które zostało przeniesione do centrum offshoringowego. Dotychczas faktycznie opierało się na zarządzaniu projektowym w pierwszych okresach jego realizacji, jednakże obecnie po kilku miesiącach pracownicy są już dobrze zorganizowani, wiedzą, co mają robić, z kim kontaktować się w razie potrzeby, a zadanie przestaje być jednorazowe. Realizuje się je systematycznie, a jedyną zmienną są dane wejściowe (ilościowe, rzadziej jakościowe). W takiej sytuacji lepiej jest zorientować wysiłki na pracownikach, i niedopuszczeniu odczuwania przez nich znudzenia, bądź popadania w rutynę.

Normalnym zachowaniem jest optymistyczne nastawienie kierowników do własnych projektów. Bez zaangażowania oraz wczesnego entuzjazmu, które pchają „projekt" do przodu większości projektów nie udało by się zrealizować. Przykładami mogą być projekty Boeinga[11], IBM[12] czy HP, Credit Suisse, Google z Wrocławia.

Przyczyna niepowodzeń projektu jest zwykle niezdolność zespołu do podejmowania właściwych decyzji lub ignorowania zdania współpracujących partnerów w organizacji. Badania przeprowadzone przez m.in. Harvard Business Review[13] wykazały, że:

- zaledwie 30% przedsiębiorstw ma dogodny klimat pracy;
- od 50% do 90% nowozakładanych przedsięwzięć upada w przeciągu pięciu lat od założenia, niezależnie od sektora oraz kraju pochodzenia. Większość niepowodzeń przypisać można dysfunkcjom w zarządzaniu, a dokładniej niekompetencji kierownictwa;
- 67% wszystkich projektów z sektora IT nie dostarcza obiecanych funkcjonalności, nie są one tworzone na czas lub nie mieszczą się w zakładanym budżecie.

Czasem członkowie zespołu bardziej martwią się o to, aby zadanie zostało wykonane w ogóle, niż aby zostało wykonane dobrze. W takich warunkach zaleca się posłużenie się modelem zintegrowanego zarządzania projektami w zespole wirtualnym [patrz rysunek 1] oraz zastosowanie listy kontrolnej [przykładowa lista znajduje się w załączniku], dzięki której kierownik projektu będzie mógł ocenić, nad jakimi obszarami powinien się skupić.

Najlepsi menedżerowie projektów wykorzystują sieci nieformalne do realizacji określonych zadań lub konsultując swoje przemyślenia. Na całym świecie rośnie liczba członków zawodowych stowarzyszeń zarządzania projektami, do których menedżerowie powinni należeć chcąc mieć dostęp do najświeższych informacji ze swojej specjalizacji oraz ludzi, z którymi można

[11] H. Kerzner, *op. cit.*, s. 1037-1062.

[12] G. Hamel, *Waking Up IBM: How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue*, Harvard Business Review, July-August, Boston 2000.

[13] R. Hughes, R. Ginnett i G. Curphy (2012), *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York 2012, s. 615; K. Klein (1999), *What's Behing High Small-Biz Failure Rates, Frontier Advice and Columns*, 30 Spetember, http://www.businessweek.com/smallbiz/news/coladvice/ask/sa990930.htm; G. Neilson, B. Pasternack i K. Van Nuys, *The Passive-Aggressive Organization*, Harvard Business Review, October 2005, Boston, s. 82-95.

nawiązać współpracę zarówno na gruncie zawodowym jak i prywatnym. Najbardziej znanym stowarzyszeniem dotyczącym zarządzania projektami biznesowymi o ugruntowanej reputacji oraz długiej historii jest PMI[14]. Wykorzystując Internet (informacje zazwyczaj nie są aż tak nowe jak w przypadku sieci informacyjnych stowarzyszeń zrzeszających wielu projekt menedżerów) oraz uczestnictwu w konferencjach międzynarodowych można być zawsze na bieżąco.

Dawniej sukces projektu był wąsko rozumiany, jako osiągnięcie założonych wyników w ramach specyfikacji, terminu i budżetu. W przedsiębiorstwach offshoringowych oraz w zespołach wirtualnych projekty są uważane za istotne obszary zdobywania wiedzy oraz nowych umiejętności przez pracowników. W związku z powyższym definicja sukcesu została rozszerzona. Sukces dzisiaj rozumiany jest jako sukces w zarządzaniu projektem, jak i sukces poprzez osiągnięte rezultaty końcowe.

LITERATURA:

[1] Barkley B., Saylor J. (2001), *Customer-Driven Project Management. Building Quality into Project Processes*, McGraw-Hill, New York.

[2] Buss M. (1983), *How to Rank Computer Projects*, Harvard Business Review, January-February 1983, Boston.

[3] Ciesielska D. (2009), *Offshoring usług. Wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna Wolters Kulwer Business, Warszawa.

[4] Cleland D., King W. (1972), *Management: A Systems Approach*, McGraw-Hill, New York.

[5] Drucker P. (2004), *Zawód Menedżer*, MT Biznes, Warszawa.

[6] Grudzewski W., Hejduk I. (2002), *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa.

[7] Hamel G. (2000), *Waking Up IBM: How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue*, Harvard Business Review, July-August, Boston.

[8] Harper-Smith P., Derry S. (2012), *Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu*, MT Biznes, Warszawa.

[9] Hughes R., Ginnett R. i Curphy G. (2012), *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*, 7th Edition, McGraw-Hill, New York.

[10] Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*, Edycja polska, Helion, Gliwice.

[14] PMI to skrót od Project Management Institiution, strona internetowa: http://www.pmi.org, oraz w Polsce: http://www.pmi.org.pl.

[11] Klein K. (1999), *What's Behing High Small-Biz Failure Rates, Frontier Advice and Columns*, 30 Spetember, http://www.businessweek.com/smallbiz/news /coladvice/ ask/sa990930.htm.

[12] Neilson G., Pasternack B. i Van Nuys K. (2005), *The Passive-Aggressive Organization*, Harvard Business Review, October 2005, Boston.

[13] Nicholas J., Steyn H. (2012), *Zarządzanie projektami. Zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

[14] *Project Management Institiution*, strona internetowa: http://www.pmi.org, oraz w Polsce: http://www.pmi.org.pl.

[15] Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

[16] *Webster's Dictionary* (2012), http://www.merriam-webster.com – Storna internetowa Merriam-Webster, Dostęp: czerwiec 2012.

STRESZCZENIE

Zarządzanie projektami biznesowymi w offshoringu, zespołach wirtualnych

Artykuł koncentruje się na projektach biznesowych przeprowadzanych w organizacjach transnarodowych w ramach procesów offshoringowych. Dotyczy projektów realizowanych przez zespoły wirtualne, powołane w tym celu do życia. Często na tym podłożu powstają zespoły, które nie traktują danych zadań jako zadań projektowych, ale jako zadania z procesów (zadania nie są unikalne, ani jednorazowe). Za punkt wyjścia przyjęto definicje zespołu wirtualnego, zarządzania projektami i samego projektu. Przedstawiono zagrożenia w zarządzaniu projektami oraz uwarunkowania skutecznego zarządzania projektami w zespołach wirtualnych (pracujących na odległość przy wykorzystaniu nowoczesnych systemów ICT[15]).
Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, projekt biznesowy, offshoring, ICT, zespół wirtualny.

SUMMARY

Business project management in offshoring, virtual teams

The article focuses on business projects carried out by transnational organizations within offshoring conditions. Refers to projects carried out by virtual teams, which have been established for this purpose. Often on this

[15] ICT – skrót od Information and Communications Technology, technologie informatyczno-telekomunikacyjne.

field, virtual teams are being formed, that treat specific activities or tasks, no as a project, but as a processes (tasks are not unique or single). Starting point adopted definitions of virtual team, project management and the project itself. Risks in project management are presented together with determinants of effective project management in virtual teams (working at a distance and using modern ICT systems).
Keywords: project management, business project, offshoring, ICT, virtual team.

ZAŁĄCZNIKI

Przykładowa lista kontrolna dla wirtualnego kierownika projektu[16].

ASPEKT	OPIS	STAN WIEDZY
Kontekst biznesowy	Najważniejsze trendy w sektorze, które mogą wpłynąć na to, co i jak jest robione oraz na zawartość portfela projektów.	■ ♦ ●
Strategia biznesowa	Ogólna strategia przedsiębiorstwa dotycząca produktów, usług, rynków oraz sposobu wyróżnienia się na ryku.	■ ♦ ●
Cele zespołu	Kluczowe wskaźniki wydajności, za pomocą których przełożeni będą oceniali, czy kierownik i jego zespół osiągnęli sukces.	■ ♦ ●
Interesariusze	Osoby i grupy, z którymi kierownik współpracuje i które mają znaczący wpływ na to czy projekty zakończą się sukcesem.	■ ♦ ●
Zespół	Wykształcenie i doświadczenie w podobnych projektach oraz pracy na odległość poszczególnych członków zespołu. Ich aspiracje i dziwactwa oraz mocne, słabe strony.	■ ♦ ●
Role	Definicje ról i obowiązków w ramach projektu, które są niezbędna do osiągnięcia pożądanych wyników przez osoby należące do zespołu i zewnętrznych specjalistów.	■ ♦ ●
Klienci	Pięciu najważniejszych klientów wewnętrznych lub zewnętrznych oraz ich specyficzne wymagania.	■ ♦ ●
Dostawcy	Dziesięciu najważniejszych dostawców – kim są i jak przyczyniają się do osiągania przez zespół projektowy pożądanych wyników.	■ ♦ ●
Przełożony	Preferowany styl zarządzania, jego aspiracje zawodowe oraz to, co najbardziej go interesuje.	■ ♦ ●
Dyrektor	Osoba nadzorująca wszystkie projekty w przedsiębiorstwie, o której stanowisko projekt menedżer najprawdopodobniej będzie się kiedyś ubiegał.	■ ♦ ●
Mierniki	Kluczowe wskaźniki wydajności, które będą wykorzystywane do oceniania wyników osiąganych przez wirtualny zespół projektowy.	■ ♦ ●
Liderzy opinii	Kim są i co maja do zaoferowania ludzie należący do organizacji, których specjalistyczna wiedza i opinie znajdują uznanie w oczach innych?	■ ♦ ●

[16] P. Harper-Smith, S. Derry, *Zarządzanie projektami. Szybka droga do sukcesu*, MT Biznes, Warszawa 2012.

Aktualne zobowiązania	Jakie są bieżące czynności realizowane w ramach projektów i co może sprawić, że zakończą się sukcesem?	■ ♦ ●
Przyszłe obowiązki	Przyszłe oczekiwania dotyczące tego, kto, co i kiedy ma zrobić.	■ ♦ ●
Budżet	Pochodzenie, ilość i procedura pozyskiwania środków pieniężnych przeznaczonych na realizację projektu.	■ ♦ ●
Zasoby	Ludzie, pomieszczenia, wyposażenie, materiały i informacje, dzięki którym kierownik projektu może go realizować.	■ ♦ ●
Technologia	Wykorzystywana technologia do komunikacji na odległość, możliwości usprawnień lub zastosowania innowacyjnych produktów czy narzędzi.	■ ♦ ●
Zakres	Granice działalności organizacji oraz zespołu projektowego. Czynności, których nie można wykonywać na danym poziomie.	■ ♦ ●
Kluczowe wydarzenia	Najważniejsze wydarzenia w organizacji, które mogą mieć wpływ na to, co i kiedy kierownik projektu będzie musiał zrobić.	■ ♦ ●
Potencjalne problemy	Zagrożenia, z którymi możesz się zetknąć, czyli wszystko to, co może pójść źle przy aktualnych założeniach.	■ ♦ ●
Analiza SWOT	Mocne i słabe strony zespołu wirtualnego oraz możliwości i zagrożenia związane z jego działalnością.	■ ♦ ●
Proces oceny	Formalny proces wewnętrznej oceny zespołu oraz procedura analizy kluczowych wskaźników wydajności z przełożonym.	■ ♦ ●

Legenda:

■ - obszar wymagający uwagi,

♦ - obszar, z którym wiąże się umiarkowane ryzyko,

● - obszar oceniony pozytywnie.

Beata Skowron-Grabowska
Politechnika Częstochowska

Zarządzanie projektem w organizacjach: przypadek przedsiębiorstwa produkcyjnego

1. PRZYGOTOWANIE PROJEKTU

W celu przygotowania projektu w pierwszej kolejności niezbędne jest stworzenie zespołu osób, które wypracują koncepcję działania.

W fazie koncepcyjnej projektu zespół pracujący w nim powinien udzielić sobie odpowiedzi na następujące pytania[1]:

1. Ile będzie kosztował produkt lub usługa?
2. Kiedy produkt lub usługa będzie dostępny na rynku?
3. Jaki będzie to rodzaj produktu lub usługi
4. W jaki sposób nowy produkt lub usługa będzie zintegrowana z istniejącymi produktami i systemami w organizacji?

Kompleksowe zaprojektowanie i podejście systemowe jest określane w czasie tej fazy projektu i następują początkowe ustalenia przygotowawcze do fazy definiowania.

Druga z faz następuje wtedy, gdy przygotowany jest szczegółowy plan działania. Określa on realistyczny koszt oraz wymagania dotyczące działalności, a także jakości i ilości wszystkich zasobów.

Dobry kierownik projektu określi również te obszary, które są ryzykowne oraz mogą spowodować problemy. Obszary te są przygotowywane do dalszej analizy i opracowania planów awaryjnych. W wielu projektach wszystkie detale muszą być dokładnie zaplanowane. Każda zmiana lub nieprzewidziane zdarzenie jest zwykle likwidowane dzięki bezpiecznemu po-

[1] C. Bozarth, R. Handfield, *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 175.

ziomowi zapasów lub dostępnym możliwościom produkcyjnym[2]. Możliwości produkcyjne muszą być precyzyjnie zharmonizowane aby uzyskać optymalne koszty działalności. W fazie definicji projektu opracowywany jest szczegółowy harmonogram prac podzielony na poziomy, gdzie konieczna jest kontrola. Efektywna ocena pracy powinna być dokładnie zdefiniowana co do celów projektu i w jaki sposób należy mierzyć te cele. Efektywna ocena pracy projektu powinna zawierać koszty, harmonogram oraz cele jakościowe[3]. Odkąd dochody są ściśle powiązane z postępami prac jest niezwykle ważne, aby zdefiniować z klientem słowa kluczowe w projekcie. Na przykład klient może oczekiwać, że produkt będzie testowany w wodzie i co to oznacza dla organizacji. Dokładne sprecyzowanie, jaki rodzaj wody powinien być użyty oraz na jakiej głębokości mają być przeprowadzone testy, pozwolą uniknąć wielu problemów w przyszłości. Najbardziej znaczącą pozycją w ocenie projektu są koszty. Nawet ustalenie dokładnej dokumentacji dla produktu w zakresie tradycyjnych wykonań jak i wizualizacji nie uchroni przed nieprzewidywalnymi kosztami. Dlatego niezwykle ważne jest aby kierownik projektu zwracał szczególną uwagę na ustalenie mierzalnych kryteriów dla każdego etapu pracy. Po akceptacji tych punktów przełomu projektu rozpoczyna się budowa struktury projektu. Czas trwania każdego zadania i jego relacji w odniesieniu do innych powinno byś jasno przedstawione w strukturze projektu. Punkty przełomowe pozwalają bowiem na zharmonizowanie dostaw materiałów ze zdolnościami produkcyjnymi w oparciu o czas potrzebny do realizacji działań. Wykorzystanie nowoczesnych narzędzi projektowych takich jak Microsoft Project[4] pozwala na szybkie zarządzanie punktami przełomu i ich wpływem na harmonogram i zasoby. Wykorzystanie zintegrowanego systemu zarządzania projektem pozwala na zmniejszenie ilości pomyłek przy realizacji projektu[5].

Kolejna z faz projektu rozpoczyna się od weryfikacji i specyfikacji produkcji produktu i rozpowszechnienie do wszystkich zainteresowanych jednostek, które będą się zajmować produkcją. Większość organizacji przygotowuje dokumenty w formie elektronicznej i tak je rozpowszechnia ze względu na niższe koszty niż forma papierowa. Wyprodukowany prototyp jest testowany aby sprawdzić czy wszystkie specyfikacje określone w fazie definicji zostały osiągnięte.

Przedostatnia z faz jest to faza operacyjna, w której produkt jest dostarczany do klienta. To może być czas kiedy personel obsługujący dany produkt może być zaangażowany do pomocy w instalowaniu produktu lub

---

[2] Nowakowska A., *Wpływ projektów informatycznych na zarządzanie łańcuchami dostaw*, Wyd. Towarzystwo Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2011, s. 82.

[3] D. Waters (ed.), *Global Logistics. New Direction in Supply Chain Management.*, Kogan Page Limited. Philadelphia 2007, s. 79.

[4] J. Heizer, B. Render, *Operations management*, Prentice Hall, Boston 2011, s. 82.

[5] C. Ptak, *ERP Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain*, The St. Lucie Press Series on Resource Management, A CRC Press Company Boca Raton, 2004, s. 400-406.

szkolenia w zakresie jego wykorzystania. Podczas fazy operacyjnej rzeczywiste koszty są porównywane do tych założonych i następuje określenie czy produkt jest rentowny.

Efektywne narzędzia zarządzania projektem dostarczają wsparcie przy kończeniu projektu. Bez względu na to jakie zostały użyte miary do oceny projektu jest bardzo ważne aby ocenić całościowo projekt i wyciągnąć wnioski dla przyszłych projektów. Identyfikacja co może zostać poprawione pozwoli na uniknięcie podobnych sytuacji w przyszłości.

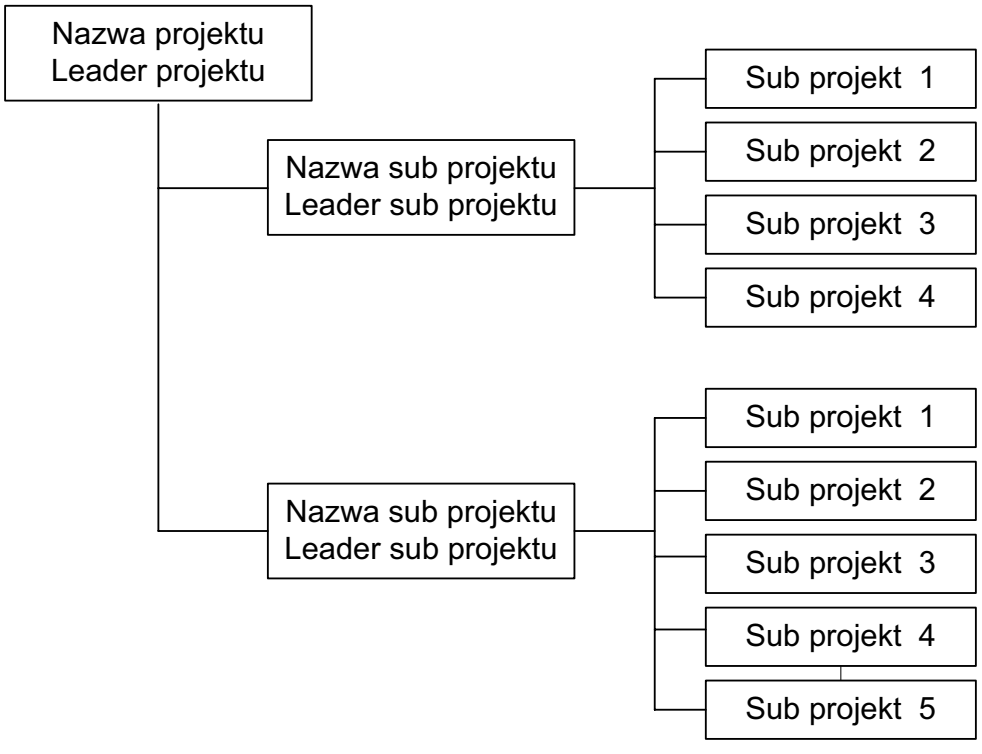
Ostatnią fazą jest zakończenie, gdzie zespół projektowy jest przenoszony z jednego projektu do drugiego. Niektóre organizacje angażują cały swój czas w jeden projekt. Kiedy projekt zakończy się, należy rozważyć koszty rozwiązania danego zespołu lub pozostawienie go, aby był gotowy do rozpoczęcia następnego. Faza zakończenia jest krytycznym czasem, ponieważ musi być zarządzana efektywnie, tak aby organizacja mogła skorzystać z przygotowanego produktu oraz od razu próbować przygotować nowy produkt[6]. Zakończenie projektu oznacza przyjęcie raportów końcowych zarówno finansowych, jak i organizacyjnych.

2. ORGANIZOWANIE PROJEKTU POPRZEZ SUBPROJEKTY

Pierwszym krokiem w organizowaniu projektu jest wyznaczenie punktów kontrolnych i opracowanie raportów dla potrzeb zarządzania. Dużym ułatwieniem w przygotowaniu raportu końcowego jest podzielenie pracy i wyznaczenie punktów, gdzie będą przygotowywane raporty częściowe. Jako przykład raportu częściowego można podać biznes plan projektu. Inną formą raportów częściowych może być szybki szkic raportu. Powstaje podstawowe pytanie, jaka jest właściwa ilość raportów częściowych? W zależności od doświadczenia zespołu, który przygotowuje projekt, lepiej przedstawić większą liczbę raportów częściowych niż gdyby było ich za mało.

Dodatkowym elementem w organizowaniu projektu może być tworzenie tzw. sub-projektów. W przypadku dużych projektów można tworzyć kilka mniejszych sub-projektów i koordynować działania każdego z nich. Rola lidera sub-projektu jest praktycznie taka sama jak lidera głównego projektu. Określenie rodzajów sub-projektów ułatwia dalszą pracę. Najlepszą metodą tworzenia sub-projektów jest pogrupowanie ich w podobne rodzaje prac do wykonania. Zwykle pogrupowanie prac można połączyć z poszczególnymi departamentami lub zasobami w organizacji.

[6] P. Martin, K. Tate, *Getting started in project management*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 2001, s. 99.



Rysunek 1. Diagram drzewa sub projektów

Źródło: P. Martin, K. Tate, *Getting started in project management*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 2001, s. 109.

Na rysunku 1 przedstawiono schemat drzewa sub-projektów. Z lewej strony mamy nazwy projektów i sub-projektów, a po prawej znajdują się częściowe i końcowe raporty. Drzewo sub-projektów wygląda jak diagram organizacyjny i jest właściwie nim dla projektu. Może tak być, że w dużych projektach każdy z liderów sub-projektów będzie chciał stworzyć własne drzewo organizacyjne[7].

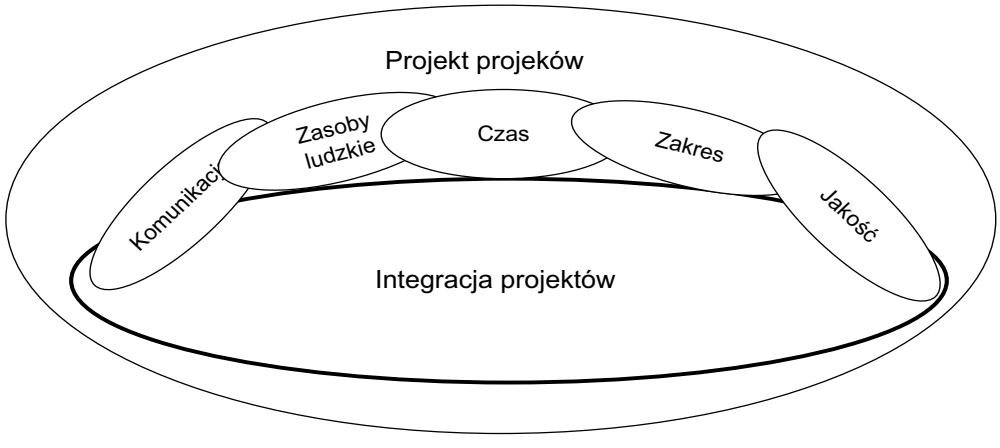
Wzmocnienie grupy projektowej poprzez ścisłe określenie każdej działalności pozwala na uzyskanie dobrych rezultatów bez ciągłej kontroli. Jest kilka warunków, które pozwalają na wzmocnienie grupy projektowej:

- wszyscy członkowie grupy uczestniczą w planowaniu i monitorowaniu projektu,
- wszyscy rozumieją zależności w projekcie, w jaki sposób wszystkie fragmenty pasują do siebie,
- zespół ma wszystkie potrzebne zasoby aby wykonać zadanie.

[7] P. Martin, K. Tate, *Getting started in project management*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 2001, s. 100.

Dodatkowym elementem w projekcie powinna być ocena umiejętności członków zespołu projektowego. Ważne jest dokładne określenie odpowiedzialności za poszczególne elementy.

Aby osiągnąć sukces w projekcie, po pierwsze należy sprawdzić czy spełnia ono cele projektu. Innymi słowy maksimum sukcesu to zero różnicy pomiędzy celami projektu a rezultatami. Drugim elementem przyczyniającym się do sukcesu projektu jest efektywność w projekcie. Nawet jeżeli cele projektu zostały spełnione, ale klienci, członkowie zespołu projektowego i inne osoby nie są zadowolone z działań w projekcie, to projekt może nie być sukcesem. Trzecim elementem sukcesu jest wykazanie jego użyteczności dla klienta. Aby wykazać użyteczność dla klienta należy odpowiedzieć na pytania takie jak: czy pierwotny problem został rozwiązany, czy nastąpił znaczący wzrost w dochodach oraz czy poczyniono tyle oszczędności ile oczekiwano. Ostatnim czwartym oczekiwanym elementem wskazującym na sukces projektu jest wykazanie poprawy organizacji działania[8]. Odpowiednia komunikacja w odpowiednim czasie z otoczeniem jest bardzo ważnym elementem zarządzania projektem. Takie elementy jak czas, jakość, zasoby ludzkie, integracja, zakres wpływają w największym stopniu na integrację projektu. Integracja pomiędzy poszczególnymi subprojektami wpływa na rozwijanie i kompleksowość projektu[9].



Rysunek 2. Czynniki wpływające na projekt

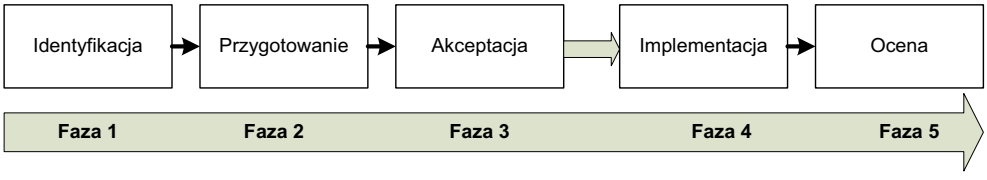
Źródło: S. Pokharel, *Stakeholders' roles in virtual project environment: A case study*, Journal of Engineering and Technology Management 28(2011), s. 20.

Na rysunku 2 na środkowej pozycji zaznaczono czas jako jeden z najważniejszych czynników wpływających na projekt. Zarządzanie czasem jest

[8] G.R. Heerkens, *Project management*, McGraw Hill, Nowy Jork 2001, s. 26-28.
[9] S. Pokharel, *Stakeholders' roles in virtual project environment: A case study*, Journal of Engineering and Technology Management 28(2011), s. 203.

krytycznym elementem ze względu na trudności w ocenie, jak wiele czasu potrzeba do wykonania danego elementu oraz dyscypliny zespołu. Zarządzanie zakresem zmienia się w czasie trwania projektu i może pochodzić od zmian wymagań klientów lub zmian strategii projektu. Z kolei zarządzanie jakością jest uzależnione od ilości partnerów w projekcie i wyrównaniu poziomu jakości każdego z nich. Integracja w projekcie jest uzależniona od trudności w kontroli zmian we wszystkich kierunkach i modułach komunikacyjnych. W projekcie można wykorzystać różnorodne moduły komunikacyjne, wśród których mogą być wewnętrzne i zewnętrzne, formalnie i nieformalne, pionowe i poziome, oficjalne, pisemne lub ustne[10]. Jakość projektu uzależniona jest od poprawnego wykonania zadań w nim zawartych.

Większość projektów jest podzielonych na pięć podstawowych faz. Pierwsza faza identyfikacji problemu dotyczy przedstawienia specyfikacji zadań oraz decydowaniu jak najlepiej zarządzać projektem. Druga z faz dotyczy przygotowania zadań w projekcie i wskazanie na to czy będzie to zadanie produkcyjne, usługowe czy też ciągłego usprawnienia. Zaakceptowanie założeń i zadań teoretycznych projektu wiąże się z fazą trzecią akceptacji. Po tej fazie następuje aktywacja projektu i przyczynia się to do wdrożenia projektu w życie i podjęcia zadań operacyjnych co jest równoznaczne z fazą czwartą. Ostatnia z faz jest fazą oceny wyników projektu[11] (rysunek 3).



Rysunek 3. Cykl życia projektu

Źródło: opracowanie na podstawie K. Ahsan, I. Gunawan, *Analysis of cost and schedule performance of international development projects*, International Journal of Project Management 28(2010), s. 71.

Rozwinięcie projektu poprzez wdrożenie wszystkich faz pokazanych na rysunku 3 jest powiązane ze strategią. Sukces projektu może być osiągnięty poprzez dokładne skoordynowanie działań poprzez odpowiednie zarządzanie czasem, budżetem oraz wyrównaniem poziomu jakości[12]. Projekty z zasady są tymczasowymi organizacjami, które służą długookresowym celom orga-

[10] S. Pokharel, *Stakeholders' roles in virtual project environment: A case study*, Journal of Engineering and Technology Management 28(2011), s. 205

[11] K. Ahsan, I. Gunawan, *Analysis of cost and schedule performance of international development projects*, International Journal of Project Management 28(2010), s. 71

[12] S. Meskendahl, *The influence of business strategy on project portfolio management and its success – A conceptual framework*, International Journal of Project Management 28(2010), s. 810.

nizacji, która je stworzyła. Niepewność, kompleksowość i unikalność projektu powoduje, że kontrolowanie czynności jest trudne a odchylanie od planów mocno prawdopodobne ponieważ zmieniające się warunki weryfikują sformułowane plany[13]. Z tej przyczyny w wielu przypadkach projekty kończą się niepowodzeniem lub tylko częściowym sukcesem.

3. PRAKTYCZNE ZARZĄDZANIE PROJEKTEM

Wyzwania dla menedżerów projektu

Z dyskusji jaką przeprowadzono wśród menedżerów projektów w jednej z organizacji sformułować można trzy wyzwania, którym menedżerowie projektu muszą stawić czoła. Są to[14]:

1. kompleksowe spojrzenie na projekt,
2. wrażliwość na szczegóły projektu,
3. zrozumienie sensu projektu.

Spojrzenie kompleksowe na projekt[15]

W dyskusji nad przygotowaniem projektu pojawiła się wzrastająca potrzeba podejścia kompleksowego. Wszyscy uczestnicy podkreślali potrzebę kompleksowego podejścia oraz to, że organizacja potrzebuje różnorodnych operacji do wykonania projektu. Jeden z dyskutantów wyraził się, że największym problemem w jego pracy było uzyskanie całościowego obrazu sytuacji. Inny powiedział, że „mamy dobrą kontrolę nad mniejszymi elementami naszej działalności gospodarczej, ale nie nad dużymi". Chociaż potrzeba zrozumienia i uświadomienia przez ludzi w organizacji całości nie jest nowym problemem, dyskutanci zwracali uwagę, że potrzeba ta ma tendencje wzrastającą. Przyczyną tego jest fakt, że systemy operacyjne w organizacji stały się coraz mniej uchwytne z powodu ciągłych wysiłków w udoskonalanie procesów, racjonalizacji i wsparcia narzędziami informatycznymi. Wszyscy uczestnicy dyskusji mieli czytelne idee, gdzie skierować wysiłki w kierunku rozwiązania problemów w projektach, nie byli jednak pewni co do priorytetów. Jeden z uczestników przedstawił swoje zdanie: „mamy pozytywny przepływ obecnie i nie mamy problemów w podtrzymywaniu różnych wysiłków, z czego jesteśmy zupełnie zadowoleni. Jednakże problemem jest jak ustalić priorytety, ponieważ nie możemy być wszędzie".

Wszyscy uczestnicy byli zgodni, co do tego, że współczesne zarządzanie, jego pojęcia, metody i narzędzia pozwalają na kontrolę i monitorowanie wielu czynników w organizacjach i pomiędzy nimi. Powstaje jednak problem, jak postępować gdy sprawy przybierają nietypowy charakter. Oznacza to, że

[13] M. Kapsali, *System thinking in innovation project management: A match that works*, International Journal of Project Management 29(2011), s. 397.
[14] Opracowanie na podstawie z danych zebranych z badanego przedsiębiorstwa.
[15] Opracowanie na podstawie z danych zebranych z badanego przedsiębiorstwa.

gdy priorytety pomiędzy różnymi rozwiązaniami ulepszeń muszą być ustalane i decyzje podejmowane natychmiast.

W czasie dyskusji pojawiały się w pewnych miejscach interesujące propozycje, by to, co mówi się o kompleksowości i globalnym rozumieniu całości. Na przykład jeden z uczestników stwierdził najpierw, że wzrasta złożoność problemów zarządzania oraz wzrasta potrzeba rozumienia całościowego obrazu operacji. Dodał, że: „zapewne można to osiągnąć przy użyciu lepszych modeli kontroli, modeli bazujących na kilku parametrach". W czasie dalszej prezentacji podnosiły się głosy w sprawie budowy prostszych modeli i prostszych rozwiązań w ramach przygotowanych projektów. Co więcej, problem budowy prostych modeli i prostych ram operacyjnych był punktem zainteresowania innych uczestników, którzy w czasie dyskusji wyrażali przekonanie o wzrastającej kompleksowości i niepewności procesów zachodzących w organizacjach. Kompleksowy opis skomplikowanych sytuacji zarządzania i dążenie do budowy prostych modeli i rozwiązań można uważać za sprzeczne w przygotowanych projektach. Te organizacje, które znajdują równowagę pomiędzy percepcją złożoności i pragnieniem prostoty, są w stanie lepiej zrozumieć oraz dążyć do poprawy wewnętrznych procesów i efektywności działalności gospodarczej.

Wrażliwość na szczegóły projektu[16]

Jeden z uczestników stwierdził, że jeżeli chodzi o zaspokojenie życzeń klienta istotne są szczegóły. Uogólniając wypowiedzi uczestników można stwierdzić, że poprzez wzrastające powiązanie i wielkiej racjonalizacji procesów zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, to znaczy wzrastającej precyzji dostaw, zmniejszaniu się okienek dostaw, zmniejszonym zapasom, integracji systemów ERP itd., czułość na małe niepokoje może mieć tragiczne skutki dla całościowej skuteczności gospodarczej. Jeden z uczestników wyraził to w sposób następujący: „sytuacja staje się złożona z powodu coraz węższych marginesów, wysiłków racjonalizatorskich oraz popytu na wyższą skuteczność. W tym samym czasie systemy podtrzymujące stają się coraz bardziej skomplikowane, gdyż stają się coraz bardziej zintegrowane i szczegółowe. Zatem jest coraz trudniej uzyskać spojrzenie kompleksowe i w sytuacji kiedy coś się dzieje, jest coraz trudniej zrozumieć, czym to jest powodowane oraz na co wpłynie to wydarzenie".

Uczestnicy twierdzili, że zarówno we wewnętrznych jak i zewnętrznych procesach, jak na przykład w relacjach z klientem, to „ukryte szczegóły stanowiły o istocie rzeczy. Uwagi o „ukrytych" szczegółach wypływały również z refleksji o sytuacjach, kiedy jest ona zdecydowanie bardziej skomplikowana niż to się wydaje na samym początku. Ze względu na dokładne przyjrzenie małym zakłóceniom operacji w przedsiębiorstwach, które chcą osiągnąć sukces, podejmują one szeroko zakrojone działania w kierunku minimalizacji zakłóceń.

[16] Opracowanie na podstawie z danych zebranych z badanego przedsiębiorstwa.

Rozumienie sensu projektu[17]

Innym osiągnięciem dyskusji było zidentyfikowanie postulatu znaczenia zrozumienie i wprowadzania sensu całościowych projektów. Refleksja ta pojawiła się w dyskusjach raczej późno i została zainicjowana rozważaniami nad potrzebą informacji. Od początku uważano, że dokładna i poprawna informacja oraz informacja na czas była najbardziej kluczowym aspektem poprawy jakości projektów. Jeden z uczestników opisał potrzebę pozyskiwania informacji ze wszystkich systemów organizacji, podkreślając, że informacje zwłaszcza od docelowego konsumenta jako istotną do kontroli całości systemu. Inny dyskutant podkreślił, że poprawa informacji zwiększała widoczność i to z perspektywy globalnej, co przyjęto z uznaniem, ponieważ ułatwia ona zarządzaniem informacją między różnymi częściami organizacji przy wprowadzaniu globalnych rozwiązań systemowych. Charakterystyczna była uwaga, że "ludzie marnują dużo czasu i wysiłku nad problemami, które z łatwością pokazać można na ekranie".

W czasie dalszej dyskusji nad tą tematyką pojawiła się inna refleksja. Chociaż pozyskanie informacji jest sprawą istotną, prawdziwym wyzwaniem jest bardzo delikatny problem rozumienia i widzenia sensu w informacji i ocena, co należy z nią zrobić. Wielu dyskutantów wyrażało opinię, że aby rzeczywiście wykorzystać dobrodziejstwa współczesnej technologii i ich nowych koncepcji i myślenia, nadszedł czas na zmianę rozumienia definicji procesu. Jeden z zabierających głos zadał pytanie: „jak można przekazać wiedzę pracownikom różnych szczebli?" Inny dyskutant nalegał, że potrzeba „wprowadzania metod, które są pomocne nie tylko w załatwianiu kwestii w danej sytuacji, ale są pomocne w rozwiązywaniu problemów w projekcie. Wzrasta u nas świadomość tej sprawy, zaczęliśmy nawet pracować i wówczas będziemy bardziej efektywni". Jednakże, kontynuował ten sam menedżer, potrzebujemy wiele zrozumienia, aby to osiągnąć. Inni podkreślali, „że czym innym jest przekazanie ludziom informacji, a czym innym zrozumienie jak wykorzystać tę informację, co jest znacznie trudniejsze". „Zrozumienie celów wdrażania projektów jest rzadko spotykane"; „trudno jest przekazać ludziom zrozumienie i wiedzę, jak wykorzystywać idee i myśli przewodnie projektów, które im zapewniamy". Menedżerowie projektu wyrażali ogólną opinię, że prawdziwie trudne aspekty ich pracy odnosiły się do „miękkich czynników". Jeden z nich stwierdził, że dużą część czasu i wysiłku w projektach odnosiło się do miękkich aspektów, takich jak: dyskusje, wyjaśnienia, itd. Jeden z dyskutantów komentując temat niespodziewanych wydarzeń powiedział: „inną rzeczą jest konieczność spełniania wymagań klienta; a inną jest problem zrozumienia i uczenia się".

Dyskutanci podkreślali, że najtrudniejsze w ich organizacjach było spowodować zmianę postaw myślenia, czasami trudniejsze wewnątrz organizacji niż w relacjach z klientem. Zadano wiele pytań dotyczących, w jaki sposób można podejść i wzmocnić świadomość i zrozumienie działań czy czynności jednostek w relacji do całości. Jeden z argumentujących wyraził się stanowczo: „mamy bardzo dobrze przygotowane projekty, lecz brakuje nam przekonania do ich wdrożenia". Istnieje zatem rozbieżność miedzy in-

[17] Opracowanie na podstawie z danych zebranych z badanego przedsiębiorstwa.

formacją i informacją zinterpretowaną i zrozumianą i są to problemy z którymi muszą poradzić sobie menedżerowie projektu[18].

Organizacje, które są w stanie skupić wysiłek na zrozumieniu i wprowadzeniu sensu w operacjach, zarządzaniu całością i te które mają motywacje do wkładania wysiłku w nowe sposoby myślenia, działania, przekazu informacji, komunikacji zarówno wewnątrz, jak na zewnątrz organizacji posiadają potencjał osiągnięcia wzrostu skuteczności i efektywności operacyjnej.

Powyższy przykład zarządzania projektem w organizacji pokazuje, jak ważne jest zarówno kompleksowe spojrzenie na projekt jak również dokładne opracowanie jego szczegółów.

LITERATURA:

[1] Ahsan K., Gunawan I., *Analysis of cost and schedule performance of international development projects*, International Journal of Project Management 28 2010.

[2] Bozarth C., Handfield R., *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.

[3] Heerkens G.R., *Project management*, McGraw Hill, Nowy Jork 2001.

[4] Heizer J., Render B., *Operations management*, Prentice Hall, Boston 2011.

[5] Kapsali M., *System thinking in innovation project management: A match that works*, International Journal of Project Management 29 (2011).

[6] Martin P., Tate K., *Getting started in project management*, John Wiley and Sons, Nowy Jork 2001.

[7] Meskendahl S., *The influence of business strategy on project portfolio management and its success – A conceptual framework*, International Journal of Project Management 28 (2010).

[8] Nowakowska A., *Wpływ projektów informatycznych na zarządzanie łańcuchami dostaw*, Wyd. Towarzystwo Zarządzania Wiedzą, Bydgoszcz 2011.

[9] Pokharel S., *Stakeholders' roles in virtual project environment: A case study*, Journal of Engineering and Technology Management 28 (2011).

[10] Ptak C., *ERP Tools, Techniques, and Applications for Integrating the Supply Chain*, The St. Lucie Press Series on Resource Management, A CRC Press Company Boca Raton, 2004.

[11] Waters D. (ed.), *Global Logistics. New Direction in Supply Chain Management*, Kogan Page Limited. Philadelphia 2007.

[18] Opracowanie na podstawie z danych zebranych z badanego przedsiębiorstwa.

STRESZCZENIE

Zarządzanie projektem w organizacjach: przypadek przedsiębiorstwa produkcyjnego

Zaprojektowanie i stworzenie dobrego projektu wymaga dużego nakładu pracy i kosztów oraz dobrego przygotowania zespołu osób, dlatego niezbędne jest opracowanie planu działania. W pracy przedstawiono przygotowanie projektu oraz organizowanie go poprzez tworzenie subprojektów z ich liderami. W części praktycznej przedstawiono dyskusję menedżerów projektów dotyczącą ich podejścia do tworzenia projektów w przedsiębiorstwach.
Słowa kluczowe: projekt, organizacja, subprojekt

SUMMARY

Project management in organizations: a case study of production enterprise

Designing and creating of project requires a lot of financial and human resources as well as good preparation of project team. To achieve this aim it is necessary to prepare a plan of actions. In the paper author has introduced preparation and organization of project through creation of subprojects together with their leaders. In the practical part author has brought in discussion between project managers about their way of preparing projects in enterprises.
Key words: project, organization, subproject

Magdalena Kluba
Piotr Laskowski
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Ryzyko jako immanentna cecha procesu zarządzania projektem

WSTĘP

Projekt[1] sam w sobie, niezależnie od stosowanego podejścia, jest odrębnym unikalnym bytem organizacyjnym powołanym tymczasowo i angażującym czasowo ludzi z różnych organizacji, komórek organizacyjnych etc. Jednym z głównych powodów rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania projektami są przeobrażenia, jakie zachodzą w gospodarce i otoczeniu rynkowym współczesnych organizacji oraz powstanie możliwości ubiegania się o dotacje przez podmioty realizujące określone projekty, spełniające wymogi unijnych programów.

Należy zauważyć, iż z projektami nierozłącznie związana jest możliwość wystąpienia zdarzeń, pociągających za sobą skutki, które stanowią bądź szansę na dodatkowe korzyści, bądź też zagrożenie dla powodzenia przedsięwzięcia. Kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz jego skutków jest definiowana jako ryzyko[2]. W niniejszym artykule przyjęto dwoistą perspektywę ryzyka, tj. fakt występowania zarówno pozytywnych jak i negatywnych jego aspektów. Warto również dostrzec, iż występowanie ryzyka jest czynnikiem mającym wpływ na zmianę paradygmatów zarządzania w kierunku pracy zespołowej, wspólnego rozwiązywania problemów, identyfikowania się z celami organizacji, zorientowania na efektywną współpracę, co ma istotny wpływ na tworzenie, rozwijanie i wykorzystywa-

[1] Definiując pojęcie projektu można podać jego określenie, jako wyodrębnionego koncepcyjnie, organizacyjnie, rzeczowo i finansowo przedsięwzięcia, podejmowanego przez daną organizację w celu osiągnięcia określonych rezultatów.

[2] Szerzej: Standard Zarządzania Ryzykiem, FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS, translation copyright FERMA: 2003, s. 2.

nie wygenerowanej wiedzy do kreowania pomysłów, nowych rozwiązań oraz innowacji.

1. ISTOTA PROJEKTU

Mianem projektu najczęściej określa się przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takim z jakim dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia. Stwierdzenie, że projekt jest realizowany w ramach organizacji, nie oznacza, że nie mogą w nim uczestniczyć osoby spoza niej lub inne organizacje. Projekty mogą być realizowane przez wiele organizacji na zasadach partnerstwa lub przez osoby fizyczne, a nawet jedną osobę.

W naukach o zarządzaniu projekt jest pojęciem rozumianym w aspekcie organizacyjnym oraz procesowym, jako umiejętne połączenie celowo zaplanowanych, zintegrowanych i skoordynowanych ze sobą działań podejmowanych z zamiarem osiągnięcia precyzyjnie zdefiniowanego celu i uzyskania konkretnych rezultatów. Można pokusić się o stwierdzenie, iż projektem możemy nazwać przedsięwzięcie, które cechuje następująca charakterystyka[3]:

- zorientowanie na cel – wszelkie działania podejmowane w projekcie zmierzają do osiągnięcia rezultatów sformułowanych przez stronę zamawiającą,
- unikalność (niepowtarzalnością) w sferze koncepcji lub/i realizacji przedsięwzięcia,
- złożoność – przedsięwzięcie ma charakter kompleksowy i wieloprzedmiotowy, zarówno w zakresie przygotowania, jaki i realizacji,
- określoność w czasie – działania realizowane są w skończonym przedziale czasu z wyróżnionym początkiem i końcem, zwykle przy ograniczonym dostępie do zasobów.

Oprócz tego, że projekt jest z zasady przedsięwzięciem nowym i nietypowym, ma on także kilka innych charakterystycznych cech[4]:

- w trakcie jego realizacji ma zostać osiągnięty konkretny cel (efekt), uzyskany jasno określony rezultat (nowy produkt, nowe urządzenie, nowa forma organizacyjna),
- ma określony termin rozpoczęcia i zakończenia, a także określone fazy, jest zatem przedsięwzięciem ograniczonym w czasie,
- w trakcie jego realizacji wykorzystywane są różne zasoby: ludzkie, finansowe, materiały, urządzenia, pomieszczenia, informacje itd. i zaso-

[3] H. Roszkowski, *Zarządzanie projektem: istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006, s. 9-10.

[4] Szerzej: M. Pawlak, *Zarządzanie projektami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 s. 17-19.

by te są z zasady ograniczone. Oznacza to, konieczność dokładnego ustalenia budżetu – koszt realizacji projektu nie może przekraczać tej wartości,

- projekt jest oddzielony organizacyjnie od innych działań realizowanych w ramach danej organizacji,
- ma on specyficzną dla projektów strukturę organizacyjną,
- w projekcie uczestniczy wiele osób, względnie jednostek organizacyjnych,
- zadania realizowane w ramach projektu charakteryzują się dużą innowacyjnością,
- realizacja projektu jest zazwyczaj związana z niepewnością z punktu widzenia rzeczowego rozwiązania problemu (kształtem systemu, jaki w ramach projektu powstanie) i ryzykiem. Na ogół niepewność ta spada sukcesywnie w miarę postępu prac,
- charakter projektu zmienia się w poszczególnych fazach jego realizacji i można wskazać linie rozgraniczające pomiędzy poszczególnymi fazami. Na zakończenie poprzedniej fazy ma zazwyczaj wpływ zatwierdzenia i przyjęcie jej wyników, a na początku następnej podejmowane są uzgodnienia i decyzje określające dalsze działania,
- projekty często związane są ze znacznymi inwestycjami,
- koszty projektu mogą rosnąc wykładniczo, jeżeli zagrożony jest termin jego zakończenia, który musi być dotrzymany. Oznacza to konieczność dobrej kontroli kosztów już od początku prac i podejmowanie na tej podstawie przedsięwzięć korygujących,
- projekty są z zasady interdyscyplinarne. Przekraczają granice pojedynczych działów organizacji, w której projekt jest realizowany, i wymagają zaangażowania specjalistów z różnych dziedzin, co stwarza dodatkowe problemy z organizowaniem współpracy, a także komunikowania się,
- immanentną cechą jest występowanie określonego stopnia ryzyka, które jest wieloczynnikowo uwarunkowane i często może być trudne do precyzyjnego przewidzenia.

Literatura przedmiotu wskazuje, iż w praktyce zarządzania projektami mamy do czynienia z wieloma rodzajami projektów. Powinniśmy przy tym pamiętać, iż każdy projekt realizowany przez określone podmioty jest ulokowany w konkretnym środowisku, tj. otoczeniu rynkowym i technologicznym, które z kolei kontaktuje się z dalszym otoczeniem (tzw. światem zewnętrznym). Można je więc podzielić na liczne kategorie, które obszarowo często się pokrywają, w zależności od rozpatrywanych kryteriów co zostało zaprezentowane w tabeli nr 1. W tabeli tej przedstawiono typologię projektów najczęściej spotykanych w literaturze i realizowanych na co dzień w większości organizacji.

Tabela 1. Typologia projektów najczęściej spotykanych w literaturze

Kryterium podziału	Typy projektów	Cechy projektów
Wielkość zadania projektowego i stosowanego w zarządzaniu projektem systemu	**Wielkie projekty strategiczne**	Kierowane odgórnie przez systemy tworzone doraźnie
	Złożone projekty różnej wielkości	Mają silny wpływ na sytuację organizacji, kierowane odgórnie przez system, tworzone doraźnie
	Małe projekty	Realizowane w sposób zdecentralizowany
Według pochodzenia zlecenia na opracowanie projektu	**Zlecenie zewnętrzne**	Trudniej kierować, gdyż rośnie niepewność (wiele decyzji podejmuje klient),
	Zlecenie wewnętrzne	Ważna jest komunikacja z podmiotami zewnętrznymi, jeśli organizacja realizuje wiele takich projektów, to jest z reguły lepiej przygotowana do ich realizacji pod względem metodycznym, kadrowym i organizacyjnym.
Według zorientowania	**Zorientowane obiektowo**	Mające na celu stworzenie lub zmianę obiektów materialnych, po zrealizowaniu projektu nie ma dalszych zmian w funkcjonowaniu organizacji
	Zorientowane procesowo	Mające na celu stworzenie lub zmianę procesów i systemów działania (np. zmianę procesu gromadzenia i przetwarzania informacji), po ich wdrożeniu często następują dalsze zmiany w funkcjonowaniu organizacji (zmienia się system zarządzania, sposób podejmowania decyzji)
	Projekty miękkie	Produkty tych projektów są trudne do uchwycenia, gdyż mają charakter niematerialny (np. wprowadzenie regulacji prawnej, wykonanie raportu pokontrolnego), po ich wdrożeniu często następują dalsze zmiany w funkcjonowaniu organizacji (np. zmienia się sposób podejmowania decyzji)

Według organizacji pracy nad projektami	**Projekty indywidualne**	Krótkookresowe grupy działań i zadań, które zazwyczaj realizuje pojedyncza osoba pełniąca role kierownika i wykonawcy
	Projekty zespołowe	Realizowane przez pracowników jednej jednostki organizacyjnej np. wydziału, kierownik projektu pełni jednocześnie swą dotychczasową funkcję kierownika
Według stopnia nowości	**Projekty o wysokim stopniu nowości**	Są nowością zarówno jako przedmiot projektowania, jak i dla zespołu projektowego (np. projekt budowy lasera o niebiańskim świetle), noszą one często miano projektów innowacyjnych
	Projekty o niskim stopniu nowości	Mają niski stopień nowości w zakresie przedmiotu projektowania, jak i/lub zespołu projektującego (np. budowa domu wielorodzinnego)
Według stosunku do finalnego celu	**Projekty poprzedzające**	Przygotowują warunki uruchomienia innego projektu
	Projekty finalizujące	Kompletują dorobek kilku innych projektów
	Projekty alternatywne	Spotykane niejednokrotnie przy projektach badawczych
Według źródeł finansowania	**Projekty finansowane z wykorzystaniem kapitału własnego inwestora**	Kapitał ze źródeł wewnętrznych (np. zyski zatrzymane, amortyzacja), kapitał pochodzi ze źródeł zewnętrznych (np. bezpośrednie wkłady inwestorów, np. obejmowanie akcji, udziałów czy angażowanie tzw. kapitału wysokiego ryzyka)
	Projekty finansowane z wykorzystaniem kapitałów obcych	Finansowanie dłużne (np. kredyty, pożyczki, emisja papierów wartościowych, leasing), finansowanie częściowe lub całkowite z wykorzystaniem funduszy Unii Europejskiej
Według miejsca projektu w łańcuchu realizacji przedsięwzięcia (zespołu projektowego)	**Projekty poprzedzające**	Przygotowują warunki do rozpoczęcia innych projektów
	Projekty finalizujące	Kompletują i wykorzystują dorobek kilku wcześniejszych projektów

Źródło*:* J. Skalik, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s.17-20.

Projekty mogą więc mieć różnorodny charakter i mogą być powiązane z różnymi obszarami działalności organizacji. Autorzy niniejszego opracowania wyróżnili cztery rodzaje projektów:

- *projekty inwestycyjne*. Projekty te stanowią skonkretyzowaną wersję lokaty kapitału w majątek produkcyjny firmy i obejmują wszelkie działania związane z przygotowaniem zasobów przez nią stworzonych,
- *projekty organizacyjne*. Obejmują przedsięwzięcia prowadzące do zmian w systemie zarządzania organizacją, a w szczególności działaniami na rzecz zmiany struktury organizacyjnej, restrukturyzacji zatrudnienia, zmiany organizacji i warunków oraz budowy systemów informacyjnych (zwłaszcza informatycznych),
- *projekty rozwojowe*. Określają przedsięwzięcia firmy związane z opracowywaniem i wdrożeniem nowych wyrobów bądź usług, a także wprowadzeniem ich na rynek,
- p*rojekty biznesowe*. Dotyczy projektów, w których oczekuje się osiągnięcia dodatnich efektów ekonomicznych.

Poszukując roli i znaczenie projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami możemy stwierdzić, iż projekty przyczyniają się przede wszystkim do kreowania wartości. Należy w tym miejscu dodać, że wartość kreowaną przez projekty i uzyskiwane dzięki temu korzyści możemy rozpatrywać w trzech zasadniczych płaszczyznach:

- wartość dla poszczególnych grup interesariuszy projektu np. zleceniodawcy, sponsora, beneficjenta projektu,
- wartość dla klientów, odbiorców, dla których jest adresowany projekt, bądź przeznaczony produkt danego projektu,
- wartość dla organizacji (właścicieli, akcjonariuszy, zarządu, decydentów, kierownictwa średniego szczebla, pracowników, itd.).

Wraz z wyodrębnieniem przedsięwzięć zwanych projektami zrodzić się musiały również koncepcje zarządzania projektami (project managment). Przyjmuje się, iż zarządzanie projektami to zespół działań obejmujących planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, które skierowane są na zasoby projektu (materialne, ludzkie, finansowe i informacyjne) z zamiarem skutecznego osiągnięcia w wyznaczonym czasie zamierzonych celów projektu. Nawiązując do kluczowej roli, jaką pełni w zarządzaniu podejmowanie decyzji, można uznać, że zarządzanie projektami jest to sekwencyjny, przemyślany proces podejmowania decyzji dotyczących wszystkich zasobów projektu (finansowych, rzeczowych, kapitału ludzkiego), koordynowania zadań zespołu projektowego, z uwzględnieniem ograniczania ryzyka, w celu skutecznego zrealizowania celów projektu, z najwyższą moż-

liwą jakością[5]. Należy również zauważyć, iż zarządzanie projektem, w odróżnieniu od działań rutynowych, charakteryzuje się niepowtarzalnością i powinno zostać zrealizowane w określonym terminie.

Celem zarządzania projektami jest więc planowanie, organizowanie i kontrolowanie wszystkich działań tak, aby projekt został z powodzeniem zrealizowany mimo pojawiających się trudności i ryzyka. Proces ten zaczyna się, zanim jeszcze zostaną zaangażowane jakiekolwiek zasoby, i jest kontynuowany dopóty, dopóki wszystkie prace nie zostaną wykonane. Stanem oczekiwanym jest to, aby ostateczny wynik usatysfakcjonował zarówno wykonawcę projektu, jak i klienta[6]. W sensie wykonawczym zarządzanie projektem[7] możemy określić jako: zastosowanie wiedzy, doświadczeń, narzędzi, metod oraz technik w działaniach projektowych w celu osiągnięcia wyznaczonych celów głównych i pośrednich w określonym czasie.

Najogólniej, niezależnie od rodzaju projektu, można wyróżnić cztery fazy w cyklu życia projektu[8]:

- koncepcja, czyli wyobrażenie projektu (*project conception*),
- planowanie (*planning*),
- wdrożenie (*implementation*),
- zakończenie (*termination*).

Zauważyć należy, iż realizacja projektów może przyczyniać się zarówno do podniesienia sprawności zarządzania (np. projekt wdrożenia zintegrowanego systemu do zarządzania relacjami z klientem, elektronicznego obiegu dokumentów, systemu księgowo-finansowego), podniesienia konkurencyjności rynkowej, poszerzenia oferowanych produktów, dając szanse na zdobycie kolejnych klientów (np. projekt opracowania i wdrożenia nowego produktu/ usługi), pozyskania cennych zasobów wiedzy, zdobycia nowych umiejętności, dzięki współpracy z innymi organizacjami, kształtowania po-

---

[5] Zarządzanie projektami obejmuje również zmienne czynniki: zakres, czas, koszty (budżet), jakość i ryzyko. Na tej podstawie można wyróżnić obszary zarządzania w ramach projektu, takie jak:
- zarządzanie integracją,
- zarządzanie zakresem,
- zarządzanie czasem,
- zarządzanie kosztami,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie komunikacją.

[6] D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 15.

[7] Wielu autorów podkreśla rolę sprawnego współdziałania członków zespołu projektowego oraz lidera projektu, dla sukcesu całego przedsięwzięcia. Szerzej A.P. Wiatrak, *Rola menedżera i zakres pracy kierowniczej w zarządzaniu projektami*, „Problemy Zarządzania" z 2008 r., nr 4, s. 169-178.

[8] J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach,* WIG–PRESS, Warszawa 2003, s. 7.

zytywnego wizerunku, prestiżu, wiarygodności, itp. Dzięki projektom organizacja ma szanse odnieść wymierne korzyści finansowe, jak również zyskać nowe umiejętności, zasoby, doskonalić kluczowe kompetencje, które wpływają na rozwijanie kapitału intelektualnego i budowanie wartości rynkowej w perspektywie strategicznej. Takie czynniki, jak: wizja projektu, jego charakter, specyfika, cele nadrzędne projektu, są najważniejszymi elementami, które każdorazowo determinują oczekiwane rezultaty i korzyści generowane dzięki danemu projektowi.

W działania związane z zarządzaniem projektem wpisane ryzyko, które stanowi pochodną konieczności podejmowania wielu decyzji, często przy ograniczonym zasobie informacji. W związku z tym przyjmowane są pewne założenia odnośnie możliwości wystąpienia różnych zdarzeń czy efektów, które są weryfikowane dopiero w czasie realizacji projektu. Elementem wpływającym na wysoki poziom ryzyka jest przede wszystkim niepewność co do wyników prac badawczo-rozwojowych. Dodatkowo, wszystkie działania wymagają poniesienia dużych nakładów finansowych oraz zaangażowania wielu pracowników. Decydujące mogą być też takie cechy projektu, jak: skala projektu i poziom jego skomplikowania, nowatorstwo rozwiązań, intensywność zaplanowanych prac. Należy pamiętać, że sukcesem projektu, nie jest samo stworzenie nowego produktu, ale dopiero pozytywne przyjęcie go przez rynek.

2. ISTOTA I CELE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM

Ryzyko jest pojęciem wieloznacznym, a w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu rozpatrywane jest w różnych aspektach. Badania dotyczące ryzyka prowadzą między innymi do określania kategorii ryzyka (klasyfikacja ryzyka), czynników wpływających na jego powstawanie oraz metod związanych z jego ograniczaniem.

Pojęcie „ryzyko" używa się często w dwojakim znaczeniu:

- ryzyko oznacza taką sytuację, w której przyszłych warunków gospodarowania nie można przewidzieć z całą pewnością, natomiast znane jest prawdopodobieństwo wystąpienia tych warunków,
- przez ryzyko rozumie się możliwość powstania odchyleń od zamierzonych efektów, co może być przewidziane za pomocą rachunku prawdopodobieństwa.

Przedmiotem prawidłowego zarządzania ryzykiem[9] jest jego identyfikacja oraz właściwe działania względem niego, zaś celem zarządzania ryzykiem jest zapewnienie maksymalnych trwałych korzyści we wszelkich dziedzinach działalności organizacji. Obejmuje to zrozumienie potencjalnych

[9] Zarządzanie ryzykiem stanowi centralny element zarządzania strategicznego każdej organizacji. Jest to proces, w ramach którego organizacja w sposób metodyczny rozwiązuje problemy związane z ryzykiem, które towarzyszy jej działalności, w taki sposób, aby ta działalność – zarówno w poszczególnych dziedzinach jak i traktowana jako całość – przynosiła trwałe korzyści.

pozytywnych i negatywnych skutków oddziaływania wszelkich czynników, które mogą mieć wpływ na organizację, a także działania na rzecz zwiększenia prawdopodobieństwa sukcesu oraz zmniejszenia prawdopodobieństwa porażki i niepewności co do osiągnięcia przez organizację zakładanych celów.

Rysunek 1. Cele zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

Cele zarządzania ryzykiem zostały przedstawione na rysunku 1. Musimy pamiętać, iż komplementarnym procesem jest wstępna identyfikacja poziomu ryzyka i określenie czynników, które mogą negatywnie wpłynąć na skuteczność realizacji projektu, dokonane poprzez pryzmat spełnienia pożądanych parametrów. Oznacza to, że ryzyko należy postrzegać wieloaspektowo, tzn.:

- ryzyko przekroczenia wstępnie określonego czasu realizacji projektu,
- ryzyko przekroczenia wstępnie zaplanowanego budżetu,
- ryzyko nie zrealizowania zamierzonego zakresu projektu,
- ryzyko nie dotrzymania pożądanych standardów jakościowych.

Zarządzanie ryzykiem powinno stanowić proces ciągły i stale udoskonalany, który obejmuje zarówno strategię organizacji jak i procedury wdrażania tej strategii. Powinno w sposób metodyczny rozwiązywać wszelkie kwestie związane z zagrożeniami dla działalności organizacji, jakie miały miejsce w przeszłości, występują obecnie lub mogą wystąpić w przyszłości. Można pokusić się o stwierdzenie, iż zarządzanie ryzykiem chroni i zwiększa wartość organizacji dla udziałowców (akcjonariuszy), gdyż przyczynia się do realizacji celów organizacji poprzez[10]:

- zapewnienie ram systemowych, dzięki którym dalsza działalność organizacji będzie prowadzona w sposób spójny i kontrolowany,
- usprawnienie procesu podejmowania decyzji, planowania i określania priorytetów dzięki uzyskaniu kompleksowej wiedzy na temat działalności organizacji, stopnia niepewności oraz szans i zagrożeń,
- przyczynienie się do efektywniejszego wykorzystania (alokacji) kapitału i zasobów, jakimi dysponuje organizacja,
- zmniejszenie niepewności w innych niż kluczowe obszarach działalności,
- ochronę i budowanie majątku i wizerunku organizacji (przedsiębiorstwa),
- pomoc w rozwijaniu potencjału ludzkiego oraz bazy wiedzy organizacji,
- poprawę efektywności działania

3. ELEMENTY OCENY RYZYKA PROJEKTU

Podmioty gospodarcze oraz pojedyncze osoby prezentować mogą jedną z trzech postaw wobec ryzyka[11]:

- niechęć do podejmowania ryzyka (*risk aversion*),

[10] *Standard Zarządzania Ryzykiem*, ed. cit., s. 5.
[11] Szerzej: P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 70 i nast.

- neutralność wobec ryzyka (*risk neutrality*)
- ryzykanctwo (ang. *risk taking*).

W analizie ryzyka przyjąć należy założenie, iż podmioty rynkowe generalnie wykazują niechęć wobec ryzyka. Implikuje to przyjęcie dwóch tez: po pierwsze spośród dwóch projektów dających taki sam zwrot, ale obarczonych różnym poziomem ryzyka, zainteresowany podmiot wybierze ten o niższym ryzyku; po drugie zaakceptuje on wyższe ryzyko tylko pod warunkiem zaoferowania mu większego potencjalnego zwrotu.

W projektach inwestycyjnych często występuje wielość podmiotów i wielość interesów indywidualnych – stąd ostateczna ocena ryzyka jest w istocie oceną powstającą przez ścieranie się często przeciwstawnych opinii wszystkich zainteresowanych realizacją projektu stron. Dla zilustrowania tego zagadnienia autorzy artykułu dokonali porównania ryzyka występującego w dwóch odmiennych (ze względu na źródło finansowania) rodzajów projektów, a mianowicie; projektów publicznych i projektów prywatnych.

W przypadku projektów finansowanych ze środków publicznych w grę wchodzą sprzeczne interesy zlecających inwestycję władz publicznych, realizującego ją inwestora zastępczego, przedsiębiorstw zaangażowanych w techniczną realizację inwestycji i wreszcie późniejszych użytkowników oraz operatora infrastruktury. Zestawienie głównych podmiotów podlegających ryzyku w projekcie publicznym zawiera tabela 2.

Tabela 2. Podmioty ryzyka w projekcie publicznym

Podmiot	Rola w projekcie
Inwestor zastępczy	Podmiot rządowy lub samorządowy – dyrekcja, oddział agencji odpowiedzialny za realizację projektu
Zleceniodawca	Administracja publiczna (rządowa), jednostka samorządu terytorialnego
Instytucje wspomagające	Instytucje zapewniające płatność środków na realizację zlecenia, wydające pozwolenia i opinie
Sektor finansowy	Podmioty obsługujące kontrakt, kredytodawcy na rzecz zleceniodawcy
Wykonawcy i podwykonawcy oraz ich kooperanci	Realizatorzy projektu technicznego, dostarczyciele materiałów i sprzętu
Zarządcy	Zarządzający infrastrukturą po oddaniu inwestycji
Społeczności	Lokalna – bezpośredni beneficjenci, pośredni beneficjenci, mieszkańcy miejsca otoczenia realizowanego projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Borkowski, *Ryzyko kosztowe w dużych projektach infrastrukturalnych w transporcie*, w: *Funkcjonowanie i rozwój transportu*, (red) W. Rydzkowski, Zeszyty Naukowe UG nr 41, Gdański 2011, s. 39.

W przypadku realizacji przedsięwzięcia prywatnego zmianie ulega przede wszystkim charakter zleceniodawcy (co zostało zaprezentowane w tabeli 3), którym staje się prywatny podmiot[12].

Tabela 3. Podmioty ryzyka w projekcie prywatnym

Podmiot	Rola w projekcie
Właściciele i ich agent (zarząd)	Główni udziałowcy, dyrekcja
Jednostki organizacyjne firmy	Dział finansowy, inne działy i komórki zaangażowane w projekt(np. biuro projektowe, logistycy, ekipy budowlane itd.), obsługa organizacyjna (komunikacyjna, prawna)
Personel	Fizyczni wykonawcy, operatorzy sprzętu, pracownicy obsługi
Wykonawcy i podwykonawcy oraz ich kooperanci	Realizatorzy projektu technicznego, dostarczyciele materiałów i sprzętu
Sektor finansowy	Podmioty obsługujące kontrakt, kredytodawcy
Odbiorcy	Ostateczni użytkownicy
Społeczności	Lokalna – bezpośredni beneficjenci, pośredni beneficjenci

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Borkowski, *Ryzyko kosztowe w dużych projektach infrastrukturalnych w transporcie*, ed. cit., s. 40.

W realizacji projektu prywatnego pojawia się zwiększona rola własnych działów funkcjonalnych w firmie oraz własnego personelu, podczas gdy w przypadku realizacji projektu publicznego zleceniodawca i jego personel zazwyczaj oddzieleni są od podmiotów faktycznie realizujących inwestycję. W przypadku inwestycji prywatnych interakcja i zaangażowanie wszystkich komórek firmy są stałe i dużo większe. Rząd czy samorząd tak naprawdę jedynie nadzoruje, kontroluje i odbiera inwestycje, podczas gdy inwestor prywatny (nawet korzystający z zewnętrznego wykonawcy), jest w dużo większym stopniu zaangażowany w codzienne czynności związane z realizacją projektu. Mając na uwadze powyższe rozważania należy zauważyć, iż bardzo ważnym aspektem procesu zarządzania projektem jest sporządzenia studium jego wykonalności. Studium wykonalności dla projektu powstaje na etapie koncepcji tego projektu i jest dokumentem skupiającym wszechstronne analizy wykonalności rozpatrywanego przedsięwzięcia, prowadzone w celu minimalizacji różnorodnych rodzajów ryzyka, dotyczących projektu. Sporządzenie studium wykonalności pozwala na identyfikację ryzyka niepowodzenia projektu w różnych wymiarach, w tym w aspekcie finansowym. Pozwala to na wybór projektów o akceptowalnym poziomie ryzyka oraz kon-

[12] Kierujący się przede wszystkim kryterium zysku ekonomicznego.

trolowanie ryzyka w fazie rzeczowej realizacji i w fazie zarządzania powstałym produktem lub usługą.

Oprócz zagrożeń związanych z charakterem projektu warto ocenić ryzyko pod kątem organizacji realizującej przedsięwzięcie. Ryzyko projektów wdrażanych w małych, krótko działających firmach, często posiadających ograniczone możliwości finansowe, jest wyższe niż w przypadku inicjatyw dużych przedsiębiorstw o utrwalonej pozycji rynkowej. Te drugie łatwiej radzą sobie z ewentualną porażką projektu niż małe podmioty, dla których niepowodzenie może oznaczać bankructwo. Jest to dość uogólniające spostrzeżenie, jednak z pewnością potencjał (finansowy, kadrowy, organizacyjny) oraz doświadczenie danej firmy może decydować o wystąpieniu i umiejętności radzenia sobie z zagrożeniami. Umiejętność zarządzania ryzykiem może więc w istotny sposób wspomóc realizację projektu, tak aby mógł zakończyć się sukcesem. W procesie zarządzania ryzykiem można wyróżnić kilka kroków:

- zidentyfikowanie zagrożeń występujących w projekcie,
- określenie prawdopodobieństwa wystąpienia poszczególnych zagrożeń,
- oszacowanie konsekwencji wystąpienia zagrożeń,
- ustalenie priorytetów dla zidentyfikowanych zagrożeń,
- określenie planu działania, pozwalającego na zminimalizowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń i zminimalizowanie konsekwencji.

Podczas pierwszego etapu, czyli identyfikacji zagrożeń, warto dołożyć starań, aby lista potencjalnych zagrożeń była możliwie pełna, oraz zadbać o to, by była na bieżąco aktualizowana w trakcie trwania projektu. W definiowaniu ryzyk można wykorzystać metodę burzy mózgów i technikę porównania analogii. Burza mózgów jest dość znaną metodą pozwalającą w szybki i tani sposób zebrać wiele pomysłów od dużej grupy osób (uwzględniając specjalistów z różnych dziedzin). Metoda porównania analogii polega na zestawieniu danych historycznych o istniejących projektach z nową inicjatywą, kierując się tym, że każdy projekt, choćby najbardziej innowacyjny, posiada pewne cechy projektów już zakończonych. Niezwykle istotne jest, aby osoba przeprowadzająca takie porównanie posiadała duże doświadczenie w tego typu badaniach, umiejętność analizy danych oraz miała zapewniony dostęp do wszystkich informacji. Kolejne dwa etapy opierają się na dwóch czynnikach – prawdopodobieństwie wystąpienia danego ryzyka oraz skutkach, jakie może ono wywołać. Ich zestawienie pomaga w klasyfikacji ryzyka, czyli określeniu wpływu jakościowego lub ilościowego na projekt. Przydatne w tym jest sporządzenie macierzy ryzyka, gdzie w kolumnach umieszcza się prawdopodobieństwo wystąpienia czynnika, a w wierszach jego skutek. Powyższe analizy są podstawą do uszeregowania potencjalnych ryzyk i odrzucenia tych najmniej prawdopodobnych i tych o nikłym wpływie. Dla pozostałych zagrożeń należy przygotować zestaw działań służący ich minimalizowaniu. Końcowym etapem jest więc opracowanie sposobów reagowania na ryzyko, wśród których można wymienić:

- unikanie ryzyka – wybór mniej ryzykownego rozwiązania (np. zakup gotowych rozwiązań, zlecenie części prac) lub zaniechanie realizacji projektu;
- transfer ryzyka – przeniesienie odpowiedzialności lub konsekwencji na inną grupę interesu (np. ubezpieczenia, gwarancje);
- łagodzenie ryzyka – podjęcie działań mogących obniżyć prawdopodobieństwo lub/i skutek zagrożenia;
- akceptacja – wzięcie pod uwagę możliwości wystąpienia danego ryzyka i konieczności zmierzenia się z jego konsekwencjami.

PODSUMOWANIE

Spory na temat istoty i pryncypiów w zarządzaniu projektami, w szczególności w obszarze ryzyka, wynikają w głównej mierze z faktu odmiennego podejścia różnych uczestników projektu. Ich źródłem jest punkt widzenia – odmienny u kierownika projektu, odmienny u członków komitetu sterującego, odmienny u inwestorów[13]. Ryzyko nieodłącznie towarzyszy wszystkim działaniom ludzkim, w tym również w obszarze aktywności gospodarczej. Można pokusić się o stwierdzenie, iż ryzyko jest obecne we wszelkich projektach (małych czy dużych), co wymusza konieczność jego minimalizacji, a w szczególności wprowadzenie mechanizmów umożliwiających jego wcześniejszą identyfikację[14]. Dla każdego projektu należy podjąć próbę harmonizowania wizji projektu z realnymi możliwościami wykonania planowanego zakresu, dostępnymi zasobami, potrzebnymi środkami finansowymi, jak również czasem, który będzie potrzebny, aby zrealizować określone zamierzenia. Zastanawiając się nad realizacją projektu i analizując jego ryzyko, należy pamiętać, że pewna doza niepewności jest nieunikniona, a firma musi przygotować się na wystąpienia także trudnych do przewidzenia wydarzeń. Mimo to, podjęcie wyzwania jest często opłacalne, a przy zastosowaniu elementów zarządzania ryzykiem można zapobiegać pewnym niekorzystnym sytuacjom lub też skutecznie i szybko reagować.

Większość funkcjonujących podmiotów rynkowych prezentuję postawę niechęci wobec ryzyka, a świadoma jego występowania skłonna jest podejmować działania zabezpieczające. Zdaniem autorów, najczęściej stosowanym, ale i skutecznym narzędziem jest tzw. studium wykonalności projektu, które pozwala na identyfikację różnorodnych rodzajów ryzyka oraz podjęcie działań wyprzedzających (w kontekście wystąpienia sytuacji kryzysowej). Określenie pożądanych priorytetów z jednoczesnym wskazaniem na możliwe scenariusze korygujące wybrane parametry, które będą doprecy-

[13] Interesariusze projektu mają swoje własne cele i bardziej sztuką, niż nauką jest umiejętność takiego ich pogodzenia, by projekt (co najmniej dał) większości z nich szanse na realizacje tych celów, a reszcie nie szkodził

[14] W sensie ekonomicznym istnieją wystarczające narzędzia analityczne, by tego dokonać, zwłaszcza w okresie kryzysu ekonomicznego, a ich wprowadzenie wydaje się być koniecznością

zowane w trakcie planowania projektu i monitorowane oraz kontrolowane w fazie jego realizacji, zwiększa szanse, iż dzięki realizacji projektu organizacja będzie w stanie odnieść wymierne korzyści

LITERATURA:

[1] Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

[2] Borkowski P, *Ryzyko kosztowe w dużych projektach infrastrukturalnych w transporcie*, w: W. Rydzkowski (red.), *Funkcjonowanie i rozwój transportu*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego nr 41, Gdański 2011.

[3] Davidson Frame J., *Zarządzanie projektami w organizacjach,* WIG–PRESS, Warszawa 2003.

[4] Lock D, *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

[5] Pawlak M, *Zarządzanie projektami,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[6] Roszkowski H., *Zarządzanie projektem: istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2006.

[7] Skalik J., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

[8] *Standard Zarządzania Ryzykiem*, FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS, translation copyright FERMA: 2003.

[9] Wiatrak A.P., *Rola menedżera i zakres pracy kierowniczej w zarządzaniu projektami*, „Problemy Zarządzania", 2008 r., nr 4.

STRESZCZENIE

Ryzyko jako immanentna cecha procesu zarządzania projektem

Ryzyko w projekcie jest zjawiskiem naturalnym, o czym świadczy fakt, iż mimo stosowania coraz bardziej zaawansowanych metodyk zarządzania projektami, nadal wiele z nich nie kończy się w terminie i przekracza budżet. Autorzy artykułu podjęli próbę identyfikacji kluczowych zagrożeń mogących doprowadzić do porażki projektu oraz wskazali istotne elementy zarządzania ryzykiem (ryzykiem projektowym), których wdrożenie winno zwiększyć szanse na sukces. Zdaniem autorów właściwa analiza zdarzeń, maksymalizujących prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka w projekcie,

pozwoli dostarczy wartościowych informacji (zarówno zespołom projektowym, jaki i dyrektorom organizacji, w których realizuje się projekty), których odpowiednio wykorzystane, mogą zwiększyć szanse ukończenia projektu zgodnie z zaplanowanym zakresem i w zaplanowanym czasie.

SUMMARY

Risk as an inherent feature of the project management process

The risk of the project failure is a natural phenomenon, which has been observed many times. Despite the use of more advanced project management methodologies, lots of projects still do not end up on time and exceed budgets. Authors of the article have attempted to identify the key threats that could lead to the failure of a project and pointed out essential elements of the risk management. The implementation of the essential elements of the risk management should increase chances of success. According to the authors, the correct analysis of specific events which maximize the likelihood of the project risk, would provide valuable information both for teams and managers who carry out projects. The proper use of the collected data can increasee chances of completing projects according to plan and time.

Paweł Skowron
Uniwersytet Ekonomiczny
we Wrocławiu

Analiza ryzyka w projektach – charakterystyka wybranych metod

WPROWADZENIE

O globalnym społeczeństwie informacyjnym XXI wieku mówi się, że rozwija się w klimacie niepewności i ryzyka. Klimat ten dostrzega się nie tylko w skali globalnej, lecz dotyczy on również innowacyjnych organizacji. Z kolei zarządzanie ryzykiem jest warunkiem koniecznym efektywnego zarządzania projektami. A zarządzać ryzykiem to posiąść umiejętność ewaluacji (analizy i oceny) ryzyka oraz zdolność „trzymania w karbach" ryzyka w procesie realizacji projektów[1].

W artykule zaprezentowano sposoby identyfikowania pojęcia ryzyka, które jest znamiennym elementem wszystkich działających podmiotów realizujących określone przedsięwzięcia. Szczególną uwagę zwrócono na trzy elementy w procesie analizy ryzyka dotyczące identyfikacji ryzyka, szacowania i ewaluacji ryzyka. Zdaniem autora niniejszego opracowania największa ilość błędów, jakie można popełnić w realizacji projektów, występuje w początkowej fazie opracowywania konkretnego przedsięwzięcia. Artykuł nie obejmuje wszystkich elementów związanych z zarządzaniem ryzykiem w projektach. Główny akcent niniejszego opracowania zwrócony został na wskazanie niezbędnych danych wejściowych, metod oraz rezultatów osiągniętych w analizie ryzyka związanego z realizacją projektów.

[1] P. Sienkiewicz, *Analiza ryzyka w zarządzaniu projektami systemów*, www.witu.mil.pl/www/biuletyn/zeszyty/20050095p/9.pdf, *(data odczytu: 16.09.2012).*

1. ISTOTA I ZNACZENIE POJĘCIA RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI

Słowo ryzyko pochodzi od łacińskiego *riscare,* które oznacza 'odważyć się'. W tym sensie ryzyko jest raczej wyborem niż nieuchronnym przeznaczeniem. Każdy przedsiębiorca rozpoczynający działalność podejmuje ryzyko, nawet jeżeli owo odważenie się nie jest w pełni uświadomione[2].

Ryzyko można zdefiniować jako zdarzenie niechciane, do którego nie ma pewności, że się wydarzy. Ryzyko najczęściej, w języku potocznym utożsamiane jest z niebezpieczeństwem zagrożeniem, stratą, szkodą. Takie rozumienie ryzyka nie jest uzasadnione[3].

K. Jajuga wskazuje, że definiując pojęcie ryzyka, powinno się brać pod uwagę dwie jego koncepcje. Negatywna koncepcja ryzyka traktuje je jako zagrożenie. Mówi się o ryzyku wtedy, kiedy istnieje możliwość straty, szkody, czy po prostu niezrealizowania określonego celu działania lub też nieosiągnięcia określonego efektu. Z kolei w neutralnej koncepcji ryzyka traktuje się je z jednej strony jako zagrożenie, ale z drugiej – jako szansę. Osiągnięty wynik pewnego działania może być gorszy lub lepszy od spodziewanego działania[4].

Podejmując decyzję o prowadzeniu określonego rodzaju działalności zawsze temu procesowi towarzyszy zjawisko ryzyka. Podjecie określonego ryzyka zawsze ma charakter subiektywny i zależy od stosunku decydenta do ryzyka. W tym procesie można wyróżnić trzy podstawowe postawy osób podejmujących ryzyko. Należą do niech następujące postawy:

1) Asekurant (Unikanie ryzyka). Decydent podejmuje decyzję o realizacji jakiegokolwiek działania, jeśli uzna, że występuje znaczna przewaga szans nad ewentualnymi stratami wyrażonych na przykład premią za podjęte ryzyko.

2) Neutralny wobec ryzyka. Poziom ryzyka nie ma znaczenia przy podejmowaniu decyzji o realizacji przedsięwzięcia,

3) Ryzykant (skłonny do ryzyka). Motywacja do podjęcia decyzji o realizacji jakiegoś działania jest bardzo wysoka. Decydent gotowy jest ponieść znaczne nakłady podejmując większe ryzyko w perspektywie którego możliwe jest osiągniecie zamierzonego celu[5].

Za T. Kaczmarkiem ryzyko można określić jako zespół czynników, działań powodujących szkodę na ciele lub stratę materialną, bądź wywołujących inne straty. O ryzyku należy mówić wówczas, gdy następstwa są niepewne. Zupełnie pewna strata nie jest ryzykiem[6].

Ten sam autor wskazuje na kilka ważnych aspektów pojęcia ryzyka, a mianowicie ryzyko:

---

[2] S. Kasiewicz, *Zarządzanie zintegrowanym ryzkiem przedsiębiorstwa w Polsce.* Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 40.

[3] Por. Ibidem, s. 41.

[4] K. Jajuga (red.), *Zarządzanie ryzkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 13.

[5] Por. Ididem, s. 14.

[6] Por. T.T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydanie trzecie uzupełnione, Difin, Warszawa 2008, s. 52-53.

a) jest związane z działalnością człowieka,

b) jest ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu,

c) zawiera deficyt informacji o poszczególnych komponentach relacji: przyczyna – skutek (w odniesieniu do działań człowieka) oraz urządzeń technicznych,

d) uwzględnia aspekt pozytywny (oprócz straty można dostrzec również perspektywę zysku)[7].

Istnieje szereg rodzajów ryzyk związanych z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. W wyniku analizy literatury można wyróżnić następujące jego typy, które zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Typologia ryzyk

Typ ryzyka	Charakterystyka
Ryzyko czyste	Dotyczy potencjalnego wystąpienia strat
Ryzyko dynamiczne	Wskazuje na immanentną możliwość wystąpienia strat lub osiągnięcia zysku.
Ryzyko spekulacyjne	Dotyczy sytuacji identyfikowania korzystnych różnic pomiędzy założeniami planu a jego realizacją; ma miejsce w przypadku transakcji papierów wartościowych.
Ryzyko formalne	Mierzalna niepewność; zdarzenia odpowiadają ryzyku ubezpieczalnemu i przez to mogą być kwantyfikowalne (w oparciu o obiektywne metody statystyczne).
Ryzyko ubezpieczeniowe	Ryzyko odnosi się do nieokreśloności przyszłych zdarzeń i sytuacji, które mogą prowadzić do powstawania strat. Ograniczeniem ryzyka jest podpisana umowa z firmą ubezpieczeniową a opłacona składka stanowi o przeniesieniu ryzyka na podmiot ubezpieczający. Ryzyko oszacowane na podstawie prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia.
Ryzyko ekonomiczne	Ryzyko występujące w gospodarce i związane jest z możliwością realizacji określonych celów przez podmioty gospodarcze, np. w zakresie produkcji, działalności handlowej czy finansów.
Ryzyko kursu walutowego	Ryzyko poniesienia straty z tytułu posiadania przez podmiot gospodarczy otwartej i nie zabezpieczonej pozycji walutowej na skutek kursów walutowych.
Ryzyko stopy procentowej	Ryzyko związane z występowaniem zmian stóp procentowych generujących zmiany cen; ryzyko to uznawane jest za równe ryzyku walutowemu.
Ryzyko kredytowe	Ryzyko wynikające z niespłacenia zaciągniętego kredytu przez kredytobiorcę instytucji finansowej.
Ryzyko produkcyjne	Dotyczy sytuacji, kiedy organizacja nie posiada pełnej wiedzy w zakresie przyszłego stanu otoczenia. Ryzyko może obejmować wszelkie zarówno pozytywne jak i negatywne odchylenia od założonych celów.
Ryzyko prawne	Możliwość poniesienia strat w następstwie prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i obejmuje niemożność wyegzekwowania warunków zawartych umów i porozumień.

[7] Ibidem, s. 53-54.

Ryzyko organizacyjne	Ryzyko związane jest z rozwiązywaniem kwestii dotyczących: personelu, organizacji (wadliwa struktura organizacyjna, brak niezbędnej dokumentacji itp.) i kontroli przedsiębiorstwa, szybkiej innowacji produktów, stosowania nowych technologii, nowych form współdziałania przedsiębiorstw, zmian struktury kosztów w prowadzeniu działalności gospodarczej, awarii systemów informatycznych itd.
Ryzyko operacyjne	Ryzyko poniesienia straty w przypadku braku powodzenia przy przeprowadzaniu transakcji na rzecz klienta. Źródłem tych trudności mogą być: przedsiębiorstwo, klient, inne strony zaangażowane w transakcję, systemy elektroniczne, dostawcy usług telekomunikacyjnych.
Ryzyko dotyczące badań i rozwoju	Ryzyko dotyczy działań badawczych i rozwojowych, w których pojawić się mogą produkty, projekty i procesy o błędnych rozwiązaniach i nieprawidłowych konstrukcjach.
Ryzyko logistyczne	Ryzyko to pojawia się w wyniku strategicznego planowania, które może dotyczyć wyboru miejsca produkcji, wyłączenia i przeniesienia niektórych podstawowych działów produkcji oraz analizy i oceny użytkowników.
Ryzyko jakościowe	Ryzyko to związane jest z możliwością nie spełnienia wymagań klientów wewnętrznych i zewnętrznych przez procesy i wyroby realizowane w organizacji.
Ryzyko zawodowe	Ryzyko to związane jest z występowaniem zagrożeń dla zdrowia i życia pracowników organizacji, wynikających ze specyfiki poszczególnych stanowisk pracy w organizacji.
Ryzyko ekologiczne	Ryzyko związane z możliwością wystąpienia strat w środowisku przyrodniczym (zmian w zakresie stabilności ekosystemu).
Ryzyko medyczne	Ryzyko związane z pierwotnymi i wtórnymi czynnikami utrzymania życia ludzkiego.
Ryzyko farmaceutyczne	Ryzyko ujmowane w dwóch aspektach: a) aktywne – związane z pacjentami (np. ignorancja ważnych jednostek chorobowych na rzecz banalnych cywilizacyjnych dolegliwości), b) pasywne – związane z zyskami koncernów farmaceutycznych (ryzyko finansowe).
Ryzyko chemiczne	Dotyczy środowiska przyrodniczego oraz istot żywych żyjących w określonym środowisku. Związane jest ze stosowaniem w różnych aspektach wymiarach substancji chemicznych.
Ryzyko psychologiczne	Ryzyko rozpatrywane jest na dwóch obszarach: a) zachowań w warunkach ryzyka b) gotowości do podejmowania ryzyka.
Ryzyko socjologiczne	Badania dotyczące tego aspektu ryzyka nie skupiają się na oceną i kwantyfikacja ryzyka. Problematyka tego zagadnienia dotyczy dwóch płaszczyzn: a) obserwowany brak poczucia bezpieczeństwa i konflikty społeczne, b) perspektywa przyszłych pokoleń zależy od obecnie podejmowanych decyzji (decyzje podejmowane są w warunkach niepewności).
Ryzyko cywilizacyjne i kulturowe	Identyfikacja ryzyka i jego ocena mają charakter społeczny. Z teorii kultury wynika, że społeczeństwo ryzyka będzie różnie postrzegane i oceniane. Doświadczenia historyczne również może być doświadczeniem ryzyka.

Ryzyko siły wyższej	Za zdarzenia posiadające znamiona siły wyższej należy uznać: a) działanie sił przyrody (katastrofalne i żywiołowe – trzęsienie ziemi, powodzie, huragany, skutki wyładowań atmosferycznych, epidemie choroby zakaźnej), b) napaść zbrojną ze strony prowadzącego wojnę państwa (wojny domowe itp.), c) czyny niedozwolone, wypadki których źródłem są konflikty społeczne (podpalenia, kradzieże, akty terrorystyczne, strajki, itp.), d) awarie w zakładach produkcyjnych, e) wypadki techniczne (zawalenia mostów, budynków itp.), f) wypadki transportowe (zatonięcia statków, utrata ładunku, kolizje i ich skutki dla załogi i środków transportowych itp.), g) akty władzy (poczynania organów suwerennego państwa w zakresie np.: zakaz eksportu, embargo, nacjonalizacja mienia obcych firm, ograniczenia w transferze zysków, zatrudniania obcokrajowców itp.), h) wypadki powodujące trwałe inwalidztwo lub śmierć na przykład podczas ratowania mienia i życia w wyniku kolizji, pożaru, powodzi, itp.).
Ryzyko etyczne	Ryzyko związane z naruszeniem godności indywidualnej osób.
Ryzyko biometryczne	Ryzyko stanowiące efekt niewiedzy o zagrożeniach dla współpracowników.
Ryzyko personalne	Ryzyko zorientowane na sposoby doboru kadr, system prowadzenia i oceny skuteczności szkoleń itp.
Ryzyko projektu	ryzyko niedotrzymania technicznych i/lub ekonomicznych (finansowych) warunków projektu (przedsięwzięcia)

Źródło: T. T. Kaczmarek, *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydanie trzecie uzupełnione, Difin, Warszawa 2008, s. 53-90, R. Kendall, *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Liber, Warszawa 2000, s. 145, J. Bizon-Górecka, *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2003, s. 401, F. Mroczko, *Zarządzanie ryzykiem innowacji* [w:] J. Stankiewicz (red.), *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji,* Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004*, s. 62.* P. Sienkiewicz, *Analiza ryzyka…*, op. cit., s. 10.

Ryzyko stanowi nierozerwalny element każdej działalności zarówno osoby fizycznej, jak i organizacji. Ryzyko podejmowania jakiejkolwiek działalności wiąże się z możliwością wystąpienia określonych zdarzeń i skutków. Podmiot podejmujący określone ryzyko powinien zawsze uświadomić sobie: czy dokonał odpowiedniego rozpoznania ryzyka, jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń i jak wysokie mogą być ich konsekwencje. Uwarunkowania postrzegania ryzyka i jego oceny zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Sytuacyjne uwarunkowania postrzeganego ryzyka

Kryterium oceny	Percepcja ryzyka
Dobrowolność	Działania podejmowane dobrowolnie oceniane są jako mniej ryzykowne, wyższy jest również poziom ryzyka uznawanego za akceptowalny.
Szybkość konsekwencji	Ryzyko związane z natychmiastowymi konsekwencjami jest postrzegane jako większe niż w sytuacji, kiedy straty są odroczone w czasie.
Katastroficzność konsekwencji	Ryzyko, którego wynikiem mogą być skutki o charakterze katastroficznym (np. katastrofa lotnicza) jest postrzegane jako większe niż ryzyko związane ze skutkami chronicznymi.
Stopień kontroli	Ryzyko związane z działaniami postrzeganymi jako kontrolowane, zależne od jednostki (np. jazda samochodem), jest oceniane jako mniejsze niż ryzyko postrzegane jako niekontrolowane (np. pożar).
Nowość	Ryzyko nowe oceniane jest jako większe niż ryzyko, z którym jednostka miała kontakt wcześniej.
Poziom wiedzy	Ryzyko, które jest mało rozpoznane (nieznane są wszystkie możliwe konsekwencje, jakie ze sobą niesie), jest postrzegane jako większe.
Poziom lęku	Im większy jest lęk przed określonymi zagrożeniami, tym ryzyko z nimi związane postrzegane jest jako większe.

Źródło: I. Staniec, J. Zawiła-Niedźwiecki, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 19.

Przyjmując, że ryzyko może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa lub poważnych strat, to działania zapobiegawcze zmierzające do eliminacji (ograniczenia) tego ryzyka, a tym samym uniknięcia lub ograniczenia (minimalizacji) można nazywać zarządzaniem ryzykiem[8].

Czynników wpływających na ryzyko projektów jest bardzo wiele. Natomiast szczególne znaczenie należy przypisać następującym empirycznie zweryfikowanym ogólnym wnioskom:

- im bardziej złożone jest przedsięwzięcie projektowe, tym ryzyko jest większe (*czynnik organizacyjny*);
- jeżeli użyta technologia jest „nowsza" niż dotychczas stosowana (innowacyjna), co oznacza brak dostatecznych doświadczeń przez stosujący ją zespół, to należy uwzględnić wzrost ryzyka (*czynnik technologiczny*);
- jeśli konsekwentnie i rygorystycznie przestrzegane są zasady inżynierii systemów, to ryzyko maleje (*czynnik metodologiczny*);
- jeśli przekroczenie dopuszczalnego poziomu kosztów (nakładów) grozi upadkiem projektu, to ryzyko (poczucie zagrożenia) rośnie (*czynnik finansowy*);
- im większe jest bezpośrednie zaangażowanie w przedsięwzięcie projektowe zleceniodawcy lub przyszłego użytkownika, tym ryzyko jest mniejsze (*czynnik psychologiczny*)[9].

Podejście to zostało przedstawione w tabeli 3.

[8] T. Brzozowski, P. Skowron, *Analiza ryzyka jako determinanta sprawności znormalizowanego systemu zarządzania*, [w:] M. Cisek, A. M. Rak, *Współczesne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2011, s. 217.

[9] P. Sienkiewicz, *Analiza ryzyka...*, op. cit., s. 10-11.

Tabela3. Typowe źródła ryzyka według aspektów

Aspekt ryzyka	Źródła ryzyka	
Techniczny	• własności fizyczne • własności materiałowe • własności radiacyjne • testowanie i modelowanie • integracja i interfejs • architektura oprogramowania • bezpieczeństwo	• zmiany wymogów • wykrywanie błędów • środowisko operacyjne • sprawdzone/niesprawdzone • technologie • złożoność systemu • rzadkie lub specjalne zasoby
Programowy	• dostępność materiałów • dostępność personelu • umiejętność personelu • bezpieczeństwo • zabezpieczenia • wpływ środowiskowy • problemy komunikacyjne	• przerwy w pracy • zmiany wymogów • wsparcie polityczne • stabilność kontrahentów • struktura finansowania • zmiany regulacyjne
Obsługowy	• niezawodność i utrzymywalność • szkolenie i wsparcie szkolenia • sprzęt • kwestie dotyczące zasobów ludzkich • bezpieczeństwo systemu • dane techniczne	• udogodnienia • zgodność operacyjna • łatwość transportu • wsparcie zasobów informatycznych • pakowanie, przeładunek • przechowywanie
Kosztowy	• wrażliwość na ryzyko – techniczne – programowe – obsługowe	• wrażliwość na ryzyko • harmonogramowe • wielkość kosztów ogólnych i kosztów ogólnego zarządu • błąd szacowania
Harmonogramowy	• Wrażliwość na ryzyko – techniczne – programowe – obsługowe	• wrażliwość na ryzyko kosztowe • stopień równoczesności • liczba elementów tworzących • ścieżka krytyczna • błąd szacowania

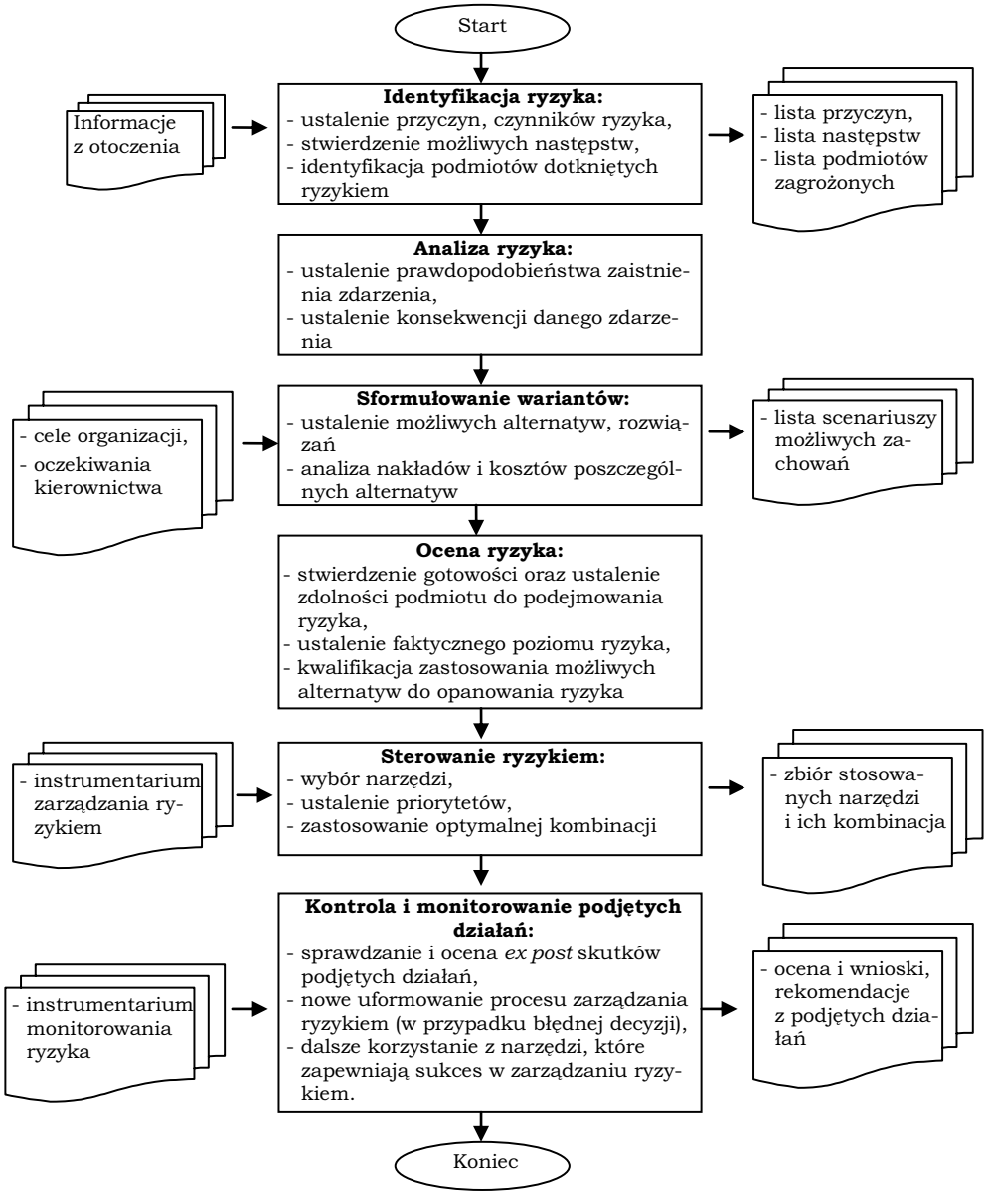
Źródło: Za P. Sienkiewicz, *Analiza ryzyka...*, op. cit., s. 11.

Proces zarządzania ryzykiem, obejmujący i jednocześnie uszczegóławiający przedstawione powyżej etapy zaprezentowany został na rys. 1.

Składający się z wymienionych etapów proces zarządzania ryzykiem powinien obejmować wszystkie poziomy, procesy i personel organizacji. Istotne jest także, aby identyfikacja i analiza ryzyka odbywała się z uwzględnieniem kontekstu strategii i celów organizacji[10].

[10] Por. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004.

Tylko w takiej sytuacji zarządzanie ryzykiem będzie skuteczne i przyczyni się do zmniejszenia prawdopodobieństwa i rozmiarów strat, powodowanych przez potencjalne zagrożenia.



Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. T. Kaczmarek, *Ryzyko …op. cit.*, s. 98., M. J. Gieryń, *Analiza ryzyka jako narzędzie oceny działań związanych z doskonaleniem systemu zarządzania jakością*, Problemy jakości nr 10/2006 s. 19.

Należy w tym miejscu zwrócić też uwagę możliwości wystąpienia zdarzeń o charakterze pozytywnym. W takiej sytuacji rozpatrywane będą możliwości aktywnego wykorzystania istniejących szans[11].

2. POJĘCIE PROJEKTU I ANALIZA RYZYKA W PROJEKCIE

Na podstawie ogólnej wiedzy można uznać, że projekt jest pewnym zamierzonym i zorganizowanym działaniem zmierzającym do osiągnięcia określonego celu.

Każdy projekt powinien odznaczać się pewnymi cechami, do których należą:

a) określony cel, wyrażający swoistego rodzaju kryterium sukcesu, jaki powinien zostać osiągnięty; można wyróżnić cele ogólne i szczegółowe,

b) zaangażowanie zasobów (materialnych i niematerialnych),

c) ograniczenie czasowe, co oznacza, że projekty zawsze realizowane są w jakiejś perspektywie czasowej,

d) unikatowość, niepowtarzalność, które oznaczają, że projekty są wyjątkowe i jedyne w swoim rodzaju,

e) zmiany, które są efektem realizacji projektu (na każdym etapie),

f) zaangażowania zespołów ludzkich, w oparciu o ich kompetencje, doświadczenie.

W normie dotyczącej zarządzania przedsięwzięciami (ISO 10006:2005) projekt definiowany jest jako: niepowtarzalny proces składający się ze zbioru skoordynowanych i nadzorowanych działań z podaniem dat rozpoczęcia i zakończenia, podejmowany dla osiągnięcia celu spełniającego określone wymagania z uwzględnieniem ograniczeń dotyczących czasu, kosztów i zasobów[12].

Projekt to przedsięwzięcie ograniczone czasowo, podejmowane w celu wytworzenia niepowtarzalnego produktu lub usługi. Projekty stają się ważnym instrumentem realizacji strategii i dlatego uzasadnione jest wykorzystywanie ich w realizacji zleceń klientów, a także w procesie organizacyjnych firmy. Zarządzanie projektami przynosi organizacji określone, wymierne korzyści. Projekt może być postrzegany jako:

a) kompleksowe, w dużym stopniu nowe, a także ryzykowne przedsięwzięcie dla każdej organizacji podejmującej się jego realizacji,

---

[11] T. Brzozowski, P. Skowron, *Analiza ryzyka* ..., op. cit., s. 222.

[12] PN-ISO 10006:2005, *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsięwzięciach*, PKN, Warszawa 2005, s. 13.

b) tymczasowa organizacja, która w porównaniu do względnie stałych struktur organizacji takich, jak oddziały, jednostki biznesowe czy działy, może być postrzegana jako tymczasowa,

c) system społeczny, który powinien być wyraźnie wyróżniony z otoczenia, jednocześnie powinien wykazywać związki z tym otoczeniem[13].

Projekt powinien mieć:

a) zorganizowany i sterowany początek, to znaczy należy wszystko właściwie zorganizować i zaplanować, zanim się zacznie to realizować,

b) zorganizowany i sterowany przebieg, to znaczy, że po rozpoczęciu projektu należy zapewnić, by nadal przebiegał w zorganizowany i sterowany sposób,

c) zorganizowane i sterowane zakończenie, to znaczy, że po osiągnięciu tego, co chcieliśmy, a projekt został ukończony, trzeba uporządkować niedokończone sprawy[14].

Jak wskazuje E. Skrzypek ryzyko w projektach należy identyfikować w sposób względnie zintegrowany i kompleksowy[15]. Dlatego też w normie ISO 10006 z 2005 r. określono, że Stronami zainteresowanymi mogą być:

- klienci (wyrobów przedsięwzięcia),
- konsumenci (na przykład użytkownik wyrobu przedsięwzięcia),
- właściciele przedsięwzięcia (na przykład organizacja inicjująca przedsięwzięcie),
- wspólnicy (jak w przedsięwzięciach *joint venture*),
- sponsorzy (na przykład organizacja finansowa),
- dostawcy lub podwykonawcy (np. organizacje dostarczające wyroby do organizacji prowadzącej przedsięwzięcie),
- społeczność (na przykład organy sądownicze lub ustawodawcze oraz szeroki ogół społeczeństwa) oraz
- personel wewnętrzny (na przykład członkowie organizacji prowadzącej przedsięwzięcie).

---

[13] Ibidem, s. 241.

[14] www.prince-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?lID=603&sID=200*, (data dostępu: 26.09.2012).*

[15] Za. E. Skrzypek, *Ryzyko w projektach – Szansa, czy zagrożenie dla organizacji?* [w:] M. Cisek, A. M. Rak, *Współczesne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2011, s. 244.

Między stronami zainteresowanymi mogą występować sprzeczne interesy. Mogą one wymagać rozwiązania, aby przedsięwzięcie zakończyło się pomyślnie.

Wspominana norma ISO 10006 wskazuje również na kwestie wiązane z zarządzaniem przedsięwzięciem. Według tej normy zarządzanie przedsięwzięciem to planowanie, organizowanie, monitorowanie, nadzorowanie i raportowanie wszystkich aspektów przedsięwzięcia oraz motywowanie wszystkich uczestników do osiągnięcia celów przedsięwzięcia[16].

Ryzyko w projektach może zostać sklasyfikowane według kategorii:

a) negatywnych, związanych z niepowodzeniami w osiągnięciu celów, realizacji założeń budżetowych, czy niepowodzeniem realizacji harmonogramu itp.[17].

b) pozytywnych, związanych po pierwsze: z wystąpieniem nieplanowych, aczkolwiek pozytywnych rezultatów jak na przykład wzrost entuzjazmu klientów projektu, poprawa wizerunku, zwiększona motywacja itp, po drugie z niespełnieniem się zakładanych negatywnych aspektów.

Powołując się na normę ISO 10006 można wskazać, ze w tej międzynarodowej normie termin „ryzyko" stosowany jest w tym samym sensie co „niepewność", tj. zawierającym zarówno aspekty negatywne, jak i pozytywne.

Jak wskazuje norma zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciu wiąże się z niepewnościami pojawiającymi się w przedsięwzięciu[18].

Niepewności dotyczą zarówno procesów przedsięwzięcia, jak i wyrobu przedsięwzięcia.

Procesy dotyczące ryzyka są następujące:

- identyfikacja ryzyka,
- ocena ryzyka,
- postępowanie z ryzykiem oraz
- sterowanie ryzykiem[19].

Wymaga to podejścia strukturalnego i zaleca się jego dokumentowanie w planie zarządzania ryzykiem. Celem procesów dotyczących ryzyka jest zminimalizowanie wpływu potencjalnych zdarzeń negatywnych i wykorzystanie w pełni możliwości do doskonalenia.

Charakterystykę wymienionych procesów związanych z ryzykiem w projektach zamieszczono w tabeli 4.

---

[16] PN-ISO 10006:2005, S*ystemy zarządzania jakością*.., op. cit., s. 14.
[17] Por. Skrzypek, *Ryzyko w projektach…,* op. cit., s. 242.
[18] PN-ISO 10006:2005, S*ystemy zarządzania jakością*.., op. cit., s. 54.
[19] Ibidem, s. 54.

Tabela 4. Charakterystyka procesów związanych z ryzykiem w projektach

Działanie	Charakterystyka
Identyfikacja ryzyka	W procesie identyfikacji ryzyka zaleca się: a) identyfikowanie ryzyka w fazie inicjowania przedsięwzięcia, przy ocenach postępów oraz przy innych okazjach, gdy podejmowane są istotne decyzje, b) wykorzystanie w tym celu nabytego doświadczenia oraz danych historycznych z poprzednich przedsięwzięć utrzymywanych przez organizację inicjującą przedsięwzięcie, c) aby wyjście z tego procesu było zapisane w planie zarządzania ryzykiem, a plan zarządzania ryzykiem był włączony lub powołany w planie zarządzania przedsięwzięciem, d) aby identyfikowano i zapisywano potencjalne ryzyko mogące pojawić się we wzajemnych powiązaniach między działaniami, procesami i wyrobami a organizacją prowadzącą i inicjującą przedsięwzięcie oraz stronami zainteresowanymi, e) aby identyfikacja ryzyka uwzględniała nie tylko ryzyko dotyczące kosztu, czasu i wyrobu, lecz także ryzyko dotyczące takich zagadnień jak jakość wyrobu, zabezpieczenia, niezawodność, odpowiedzialność zawodowa, techniki informatyczne, bezpieczeństwo, zdrowie i środowisko, f) uwzględnianie wszelkich mających zastosowanie aktualnych i przewidywanych wymagań wynikających z ustawodawstwa i przepisów, g) rozważenie interakcji miedzy rożnymi rodzajami ryzyka, h) zidentyfikowanie ryzyka wynikającego z wprowadzania nowych technologii i opracowań, i) aby dokumentowano wszelkie zidentyfikowane ryzyka o znaczącym wpływie i wyznaczano osobę odpowiedzialną mającą stosowne uprawnienia i środki do zarządzania ryzykiem.
Ocena ryzyka	W procesie oceny ryzyka zaleca się: a) ocenianie wszystkich zidentyfikowanych rodzajów ryzyka, b) aby przy ocenie wzięto pod uwagę doświadczenie i dane historyczne z poprzednich przedsięwzięć, c) wykorzystywanie do oceny ryzyka sprawdzonych kryteriów i technik, d) przeprowadzanie analizy jakościowej ryzyka, a analizy ilościowej wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, e) identyfikowanie poziomów akceptowalnego ryzyka dla przedsięwzięcia oraz środków do określania, kiedy uzgodnione poziomy ryzyka są przekraczane, f) aby wyniki analizy i wyznaczania ryzyka były zapisywane i zakomunikowane odpowiedniemu personelowi.
Postępowanie z ryzykiem	W procesie postępowania z ryzykiem zaleca się: a) aby rozwiązania mające na celu eliminowanie, łagodzenie,

	przenoszenie, dzielenie lub akceptowanie ryzyka i plany wykorzystania nadarzających się możliwości, były oparte na znanych technikach lub danych nabytych na podstawie doświadczenia, b) zidentyfikowanie ryzyka świadomie akceptowanego i udokumentowanie powodów jego akceptacji, c) sprawdzenie, czy wdrożenie nie spowoduje niepożądanych skutków lub nie wprowadzi nowego ryzyka i czy uwzględniono ryzyko resztkowe jeśli proponowane są rozwiązania dotyczące postępowania ze zidentyfikowanym ryzykiem, d) identyfikowanie i oddzielne utrzymywanie środków, jeśli są one wprowadzone do harmonogramu lub budżetu, e) zwrócenie specjalnej uwagi na opracowywanie rozwiązań dotyczących potencjalnych rodzajów ryzyka, które mogą pojawić się w interakcjach między działaniami, procesami i wyrobami a organizacją prowadzącą przedsięwzięcie, organizacją inicjującą i stronami zainteresowanymi.
Sterowanie ryzykiem	W procesie sterowania ryzykiem zaleca się: a) monitorowanie ryzyka i sterowanie ryzykiem w przedsięwzięciu za pomocą iteracyjnego procesu identyfikowania ryzyka, oceny ryzyka i postępowania z ryzykiem, b) aby zarządzanie przedsięwzięciem zawsze uwzględniało istnienie ryzyka, c) zachęcanie personelu do przewidywania i identyfikowania ryzyka oraz powiadamiania o nim organizacji prowadzącej przedsięwzięcie, d) utrzymywanie planu zarządzania ryzykiem w stanie gotowości do zastosowania, e) aby sprawozdania z monitorowania ryzyka przedsięwzięcia były częścią ocen postępów.

Źródło: PN-ISO 10006:2005, *Systemy zarządzania jakością*..., s. 55-59.

3. CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH METOD W PROCESIE ANALIZY RYZYKA

Analiza ryzyka związana jest z takimi działaniami, jak:

a) identyfikacja ryzyka,

b) szacowanie ryzyka,

c) ewaluacja ryzyka.

W tabeli 5 zamieszczono wykaz metod i narzędzi w poszczególnych etapach analizy ryzyka i wyniki uzyskane w toku ich stosowania.

Bogactwo metod i technik sprawia, że organizacje chcące dokonać wyboru jednej z nich stają w obliczu trudnej decyzji. Dokonując wyboru, która będzie adekwatna do specyfiki i potrzeb organizacji, należy wziąć pod uwagę:

- dostosowanie metody do poziomu dojrzałości organizacji i systemów zarządzania w niej stosowanych;
- wiedzę i doświadczenie zespołu, który w przyszłości będzie stosował wybrane metody i dokonywał identyfikowania i analizy ryzyka;
- dostępność i wiarygodność informacji wejściowych niezbędnych do dokonywania analizy ryzyka;
- konsekwencje stosowania określonej metody w przypadku zastosowania jej niezgodnie z metodyką.

Zasadniczą kwestią jest przy tym znajomość poszczególnych metod i technik, ewentualnie możliwości zdobycia takiej wiedzy w drodze szkoleń lub konsultacji[20].

Tabela 5. Identyfikacja danych wejściowych, metod i rezultatów w analizie ryzyka

Etap analizy ryzyka	Dane wejściowe	Metody i narzędzia	Rezultaty
Identyfikacja ryzyka	• specyfikacja klienta (wymagania klienta) • lista członków zespołu (kooperantów) • harmonogram • poświadczenia doświadczenia członków zespołu • wykaz zasobów • lista przydzielonych obowiązków • dane o poprzednich, zrealizowanych projektach • wykaz pracowników, którzy mogą lub nie mogą zostać zastąpieni • wykaz planowanych przerw w realizacji projektu • poświadczenie o odbytych szkoleniach z zakresu komunikacji, współpracy w grupie itp. • zdefiniowane potrzeby i oczekiwania klienta • wykaz obciążenia pracą w ramach poszczególnych działań projektu	• kwestionariusze i listy kontrolne • warsztaty grupowe i burze mózgów • inspekcje i audity kontrolne • diagram przebiegu • analiza zależności • metoda FMEA (ang. *Failure Modes and Effects Analysis*) • metoda HAZOP (ang. *Hazard and Operability Study*) • analiza SWOT (ang. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) • analiza „co, jeśli" (ang. *What if Analysis*) • analiza drzewa błędów (ang. *Fault Tree Analysis – FTA*) • wstępna analiza zagrożeń (ang. *Preliminary Hazard Analysis – PHA*) • Diagram Ishikawy • Metoda delficka • Analiza PESTLE	• rejestry ryzyka • określenie możliwych zdarzeń

[20] T. Brzozowski, P. Skowron, *Analiza ryzyka* ..., op. cit.,, s. 228-229.

Szacowanie ryzyka	• lista zidentyfikowanych ryzyk w projekcie • opis i rodzaj projektu • zbiór informacji niezbędnych do realizacji projektu • gradacja prawdopodobieństwa • skala skutków	**Metody jakościowe (**proces hierarchizacji ryzyk poprzedzający ich dalszą analizę lub działania z nimi związane i realizowany poprzez ocenę i odniesienie do siebie ich prawdopodobieństw oraz skutków występowania[21]**):** • macierze oceny prawdopodobieństwa i skutków • mapy ryzyka	• lista ryzyk • oszacowany poziom prawdopodobieństwa i skutków • poziom ryzyka
	• opinie ekspertów • lista ryzyk • dane historyczne • wyniki innych prac z planowania projektów	**Metody ilościowe (**proces liczbowej analizy wpływu rozpoznanych ryzyk na całościowe cele projektu[22]**)** • NPV • IRR • metoda drzewa zdarzeń (*Events Tree Analysis*) • analiza wrażliwości • symulacje • analiza scenariuszowa • analiza wartości zagrożonej VaR (*Value at Risk*)	• lista ryzyk (ranking) • prawdopodobieństwo osiągnięcia celów projektu • konsekwencje podjętych działań
Ewaluacja ryzyka	• lista ryzyk (ranking) • dane historyczne • opinie ekspertów	• metoda delficka • drzewa zdarzeń (*Events Tree Analysis*) • i drzewa błędów (*Faults Tree Analysis*) • mapowanie ryzyka	Szczegółowa analiza i wybór strategii dotyczącej postępowania z ryzykiem, tj.: • unikanie ryzyka • redukcja ryzyka • transfer ryzyka • akceptacja ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Brzozowski, P. Skowron, *Analiza ryzyka…*, op. cit.,, s. 228, P. Sienkiewicz, *Analiza ryzyka…*, op. cit., s. 14-15.

W dalszej części opracowania zostaną scharakteryzowane wybrane metody wymienione w tabeli 5.

Metoda drzewa zdarzeń polega na traktowaniu danego skutku niepożądanego jako wyniku ciągu zdarzeń. Drzewo zdarzeń rozpoczyna się zdarzeniami inicjującymi i przedstawia wszystkie możliwe i prawdopodobne

[21] M. Daliga, *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, s. 15, http://www.4pm.pl/artykul/przeglad_miedzynarodowych_standardow_i_metodyk_zarzadzania_ryzykiem_w_przedsiebiorstwie-51-1494.html (data odczytu: 29.09.2012).

[22] Ibidem.

ciągi zdarzeń będące następstwami zdarzenia inicjującego. W różnych miejscach drzewa znajdują się punkty rozgałęzień. Prawdopodobieństwo określonego skutku otrzymuje się w postaci iloczynu prawdopodobieństw wszystkich zdarzeń tworzonych w drzewie[23].

Metoda HAZOP (*Hazard and Operability Study*), czyli metoda analizy zagrożeń i zdolności operacyjnych, która wykorzystywana jest najczęściej do oceny ryzyka procesowego. Metoda ta pozwala na identyfikowanie potencjalnych zagrożeń jakie mogą wystąpić w procesach przemysłowych. Zastosowanie tej metody polega na kompleksowej i szczegółowej analizie systemów, procedur, działań i urządzeń pod kątem identyfikacji zagrożeń, których następstwa mogą powodować odchylenia od przyjętych założeń projektowych[24].

Metoda HAZOP koncentruje się zasadniczo na technicznych i organizacyjnych aspektach analizowanego obiektu. Sam proces analityczny w ramach tej metody przebiega w dwóch etapach: po pierwsze określa się pożądany stan badanego obiektu, a następnie przeprowadza się studium dotyczące możliwych odchyleń od oczekiwanego wyniku. W metodzie tej kładzie się nacisk na zespołowy sposób przeprowadzania analizy[25].

Metoda PESTLE metoda służąca identyfikacji ryzyka w ujęciu makroekonomicznym, w którym prowadzona jest określona działalność, czy przedsięwzięcie. Nazwa stanowi akronim takich czynników ryzyka, jak: czynnik polityczny (*political*), ekonomiczny (*economic*), społeczny (*social*), technologiczny (*technological*), prawny (*legal*), środowiskowy (*environmental*). Na wiele tych czynników organizacja nie ma wpływu ale stanowią one ważne środowisko, w jakim prowadzona jest działalność, czy realizowany jest dany projekt.

Mając na uwadze powyższe warto wskazać rodzaje czynników przydatnych do przeprowadzania analizy PESTLE. Zamieszczono je w tabeli 6.

Metoda mapowania ryzyka pozwala decydentowi w przygotowywanym przedsięwzięciu określić słabe (zagrożenia) i mocne (potencjały) strony organizacji, funkcjonujących procesów. Mapowanie ryzyka przyczynia się więc do zidentyfikowania zagrożeń i potencjałów procesów, personelu itp., a także wskazania priorytetowych działań zmierzających do osiągnięcia zaplanowanych celów. Proces mapowania ryzyka powinien przyczynić się do zbudowania optymalnych decyzji. Mapowanie ryzyka wskazuje również obszary zagrożeń, dzięki czemu istnieje możliwość przypisania owym zagrożeniom środków zaradczych, z uwzględnieniem choćby ekonomicznych możliwości organizacji. Przykład mapy ryzyka zamieszczono na rys. 2.

---

[23] P. Sienkiewicz, *Analiza ryzyka*..., op. cit., s. 15.

[24] P. Borkowski, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s. 153.

[25] T. Brzozowski, P. Skowron, *Analiza ryzyka* ..., op. cit.,, s. 228-229.

Tabela 6. Wykaz czynników uwzględnianych w analizie PESTLE

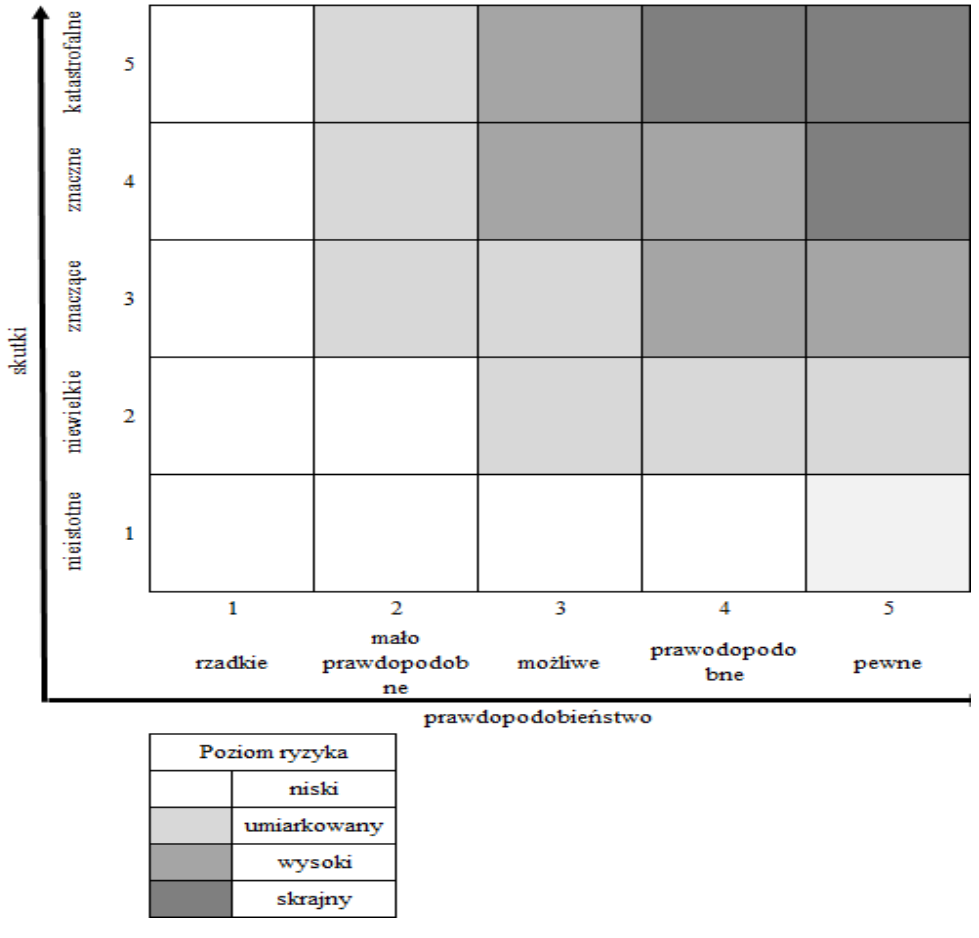
Czynnik ryzyka	Opis	
Polityczny	• biurokracja • korupcja • prawo ochrony środowiska • wolność prasy • ustrój • stabilność rządu • prawo pracy	• zmiany polityczne • stabilność polityczna • regulacja prawna / deregulacja • ustawodawstwo społeczne • taryfy i opłaty • polityka podatkowa, • ograniczenia w handlu
Ekonomiczny	• etap cyklu koniunkturalnego • dochody konsumentów • wzrost gospodarczy • kursy walut • wzrost PKB • globalizacja • wzrost PKB	• stopy procentowe • stopa inflacji (koszt kapitału) • koszty pracy • podaży pracy • prawdopodobnie zmian gospodarczych • stopa bezrobocia
Społeczny	• świadomość zdrowia • tempo wzrostu liczby ludności • zróżnicowanie wiekowe • postawy kariery • postrzeganie bezpieczeństwa	• infrastruktura edukacyjna • mobilność społeczna • standardy zatrudniania • stosunku do pracy • tabu kulturowe
Prawny	• prawo antymonopolowe • prawo konsumenckie • prawo dyskryminacja	• prawo pracy • prawo dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa
Środowiskowy	• pogoda • klimat • zmiany klimatu	

Źródło: http://pestel-analysis.com/ (data odczytu: 28.09.2012).

Ryzyko w tym ujęciu traktowane jest jako iloczyn prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia oraz dotkliwości skutków (pozytywnych i negatywnych) tych zdarzeń. Należy zauważyć jednocześnie, że metoda ta, służąca analizie ryzyka, odznacza się wysokim poziomem subiektywizmu przy nadawaniu ocen. Zaprezentowany na rys. 2 pięciostopniowy rozkład prawdopodobieństwa i skutków może być zastąpiony rozkładem trójstopniowym. Niewątpliwą zaletą tego narzędzia jest wizualizacja poszczególnych obszarów ryzyka.

W ocenie projektów inwestycyjnych dokonuje się analizy **strumienia wpływów i wydatków pieniężnych** służących do obliczania oczekiwanej wartości zdyskontowanej netto NPV (*Net Present Value*), która odnosi realne nakłady inwestycyjne do zdyskontowanych (realnych) przychodów. Projekt jest akceptowany wtedy, jeżeli NPV > 0. Alternatywnym wskaźnikiem w stosunku do NPV jest wewnętrzna stopa zwrotu IRR (*Internal Rate of Return*),

która jest stałą niezależnie od stopy dyskontowej. Kryterium wyboru projektu jest relacja IRR i kosztu pozyskania kapitału obcego x (oprocentowanie kredytu): jeżeli IRR > x, to projekt jest akceptowany. Ponadto projekt jest akceptowany, gdy okres zwrotu PP (*Playback Period*) jest mniejszy od okresu granicznego, a rentowność większa od 100%. Jako miary ryzyka inwestycji przyjmuje się najczęściej: wartość oczekiwaną (E(NPV)), wariancję (V(NPV)), odchylenie standardowe (δ(NPV)) i współczynnik zmienności (δ(NPV)/E(NPV))[26].



Rysunek 2. Rozkład prawdopodobieństwa

Źródło: A. Lam, *Letter to our Members in Industry (MII): Our Strategy for MII – Status Update*, Institute of Chartered Accountants of British Columbia 02/ 2011 s. 4, http://www.ica.bc.ca/ii/ii.php?catid=15&mobileSession=hatzuqkagrubnu (data odczytu: 28.09.2012).

[26] P. Sienkiewicz, *Analiza ryzyka*..., op. cit., s. 15.

Najbardziej znaną metodą oceny ryzyka jest analiza wartości zagrożonej VaR (Value AT Risk) – metoda rekomendowana przez Komitet Bazylejski ds. Nadzoru Bankowego. VaR jest miarą ryzyka pojmowanego jako strata określona co do kwoty, która może mieć miejsce w danym okresie z prawdopodobieństwem równym lub wyższym od przyjętego poziomu tolerancji. Przyjmuje się, że dany jest rozkład normalny prawdopodobieństwa zajścia zdarzenia oraz poziomu tolerancji ustalany arbitralnie przez decydenta (np. α=0,9 – powszechnie uznawany za progowy w analizach procesów stochastycznych). VaR jest funkcją czasu i poziomu istotności. Im wyższe prawdopodobieństwo i im dłuższy horyzont, tym większa wartość VaR:

$$p = (V_{t+1} \leq V_t - VaR) = \alpha$$

gdzie: V_t, V_{t+1} – wartość zmiennej odpowiednio w chwilach t i t+1, α – współczynnik tolerancji (1- α jest poziomem ufności).

W najprostszej postaci VaR oblicza się z następującej zależności:

$$VaR = (c * \delta) - \mu * V_t,$$

gdzie: c – stała (dla rozkładu normalnego, dla α=0,9, c=1,281), δ – odchylenie standardowe rozkładu stopy zwrotu, μ – średnia rozkładu stopy zwrotu, V_t – wartość aktualna zmiennej.

Podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia należy poprzedzić procesem identyfikowania katalogu ryzyk. Należy również zwrócić uwagę, że jest to katalog otwarty. Określenie ryzyk (ich prawdopodobieństw i skutków) jest zadaniem trudnym. Jeśli zostanie ono przeprowadzone w sposób nieprawidłowy, będzie przejawiało się we wszystkich etapach projektu. Identyfikacja, ocena i ewaluacja ryzyka, zdaniem autora niniejszego opracowania, stanowi najistotniejszy element w całym skomplikowanym procesie zarządzania ryzykiem.

ZAKOŃCZENIE

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w warunkach nieustannej zmienności otoczenia, sposobów prowadzenia działalności gospodarczej, sprawia, że każdemu przedsięwzięciu towarzyszy niepewność i ryzyko.

W realizowaniu przedsięwzięć istotne jest prawidłowe zidentyfikowanie możliwie bogatego katalogu ryzyk, tak by móc wskazać na ryzyka kluczowe, które będą determinowały przebieg całego projektu. Następstwem przeprowadzonej analizy ryzyka jest konieczność określenia możliwych do zaakceptowania strategii postępowania z ryzykiem, mając na uwadze potencjał całej organizacji.

Artykuł prezentuje sposoby postępowania z ryzykiem w fazie jego analizy. Należy zaznaczyć, że proces zarządzania ryzykiem składa się z szeregu podprocesów obejmujących opracowanie polityk i procedur w zakresie ryzyka, komunikację, określenie kontekstu, identyfikowanie, analizowanie i ewaluację, monitoring, czy w końcu przegląd ryzyka

Autor niniejszego opracowania zaprezentował również wybrane metody należące do grupy analizy ryzyka.

LITERATURA:

[1] Bizon-Górecka J., *Ryzyko. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Bydgoszcz 2003.

[2] Borkowski P., *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008.

[3] Brzozowski T., Skowron P., *Analiza ryzyka jako determinanta sprawności znormalizowanego systemu zarządzania*, [w:] Cisek M., Rak A. M., *Współczesne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2011.

[4] Daliga M., *Przegląd międzynarodowych standardów i metodyk zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, http://www.4pm.pl/artykul/przeglad_miedzynarodowych_standardow_i_metodyk_zarzadzania_ryzykiem_w_przedsiebiorstwie-51-1494.html (data odczytu: 29.09.2012).

[5] *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2004.

[6] Gieryń M. J., *Analiza ryzyka jako narzędzie oceny działań związanych z doskonaleniem systemu zarządzania jakością*, Problemy jakości nr 10/2006.

[7] http://pestel-analysis.com/ (data odczytu: 28.09.2012).

[8] Jajuga K. (red.), *Zarządzanie ryzkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

[9] Kaczmarek T. T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Wydanie trzecie uzupełnione, Difin, Warszawa 2008.

[10] Kasiewicz S., *Zarządzanie zintegrowanym ryzkiem przedsiębiorstwa w Polsce.* Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

[11] Kendall R., *Zarządzanie ryzykiem dla menedżerów*, Liber, Warszawa 2000.

[12] Lam A., *Letter to our Members in Industry (MII): Our Strategy for MII – Status Update*, Institute of Chartered Accountants of British Columbia 02/ 2011, http://www.ica.bc.ca/ii/ii.php?catid=15&mobileSession=hatzuqkagrubnu (data odczytu: 28.09.2012).

[13] Mroczko F., *Zarządzanie ryzykiem innowacji* [w:] Stankiewicz J. (red.), *Organizacja w warunkach nasilającej się konkurencji,* Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.

[14] PN-ISO 10006:2005, S*ystemy zarządzania jakością Wytyczne dotyczące zarządzania jakością w przedsięwzięciach,* PKN, Warszawa 2005.

[15] Sienkiewicz P., *Analiza ryzyka w zarządzaniu projektami systemów*, www.witu.mil.pl/www/biuletyn/zeszyty/20050095p/9.pdf*, (*data odczytu: 16.09.2012).

[16] Skrzypek E., *Ryzyko w projektach – Szansa, czy zagrożenie dla organizacji?* [w:] M. Cisek, A. M. Rak, *Współczesne problemy zarządzania*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa, 2011.

[17] Staniec I, Zawiła-Niedźwiecki J., *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2008.

[18] www.prince-officialsite.com/nmsruntime/saveasdialog.asp?lID=603&sID=200*, (data dostępu: 26.09.2012).*

STRESZCZENIE

Analiza ryzyka w projektach – charakterystyka wybranych metod

W artykule zaprezentowano sposoby identyfikowania pojęcia ryzyka, które jest znamiennym elementem wszystkich działających podmiotów realizujących określone przedsięwzięcia. Szczególną uwagę zwrócono na trzy elementy w procesie analizy ryzyka dotyczące identyfikacji ryzyka, szacowania i ewaluacji ryzyka. W opracowaniu zaprezentowano wybrane metody należące do grupy analizy ryzyka.

SUMMARY

Project risks analysis – characteristics of the selected methods

The paper presents ways to identify the concept of risk, which is a significant part of all operating entities implementing specific projects. Particular attention was paid to the three elements in the process of risk analysis for risk identification, assessment and evaluation of risk. The paper presents selected methods belonging to a group of risk analysis.

Maciej Kozaryn
Wiesław Wasilewski
Uniwersytet Zielonogórski

Ryzyko w zarządzaniu projektami

WSTĘP

Według niektórych badań niepowodzeniem kończy się aż 70% projektów[1]. Przyczyn tak wysokiej ilości przedsięwzięć zakończonych porażką jest wiele. Jedną z nich jest nieodpowiednie podejście do jednego z procesów zarządzania projektami jakim jest zarządzanie ryzykiem.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania ryzykiem w trakcie zarządzania projektem. Omówiony zostanie zbiór podstawowych pojęć. Zaprezentowane zostaną elementy wejściowe i wyjściowe poszczególnych faz. Zostaną opisane możliwe do zastosowania metody i narzędzia w poszczególnych fazach zarządzania ryzykiem.

1. PROJEKT I ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

1.1. Pojęcie projektu

Pojęcie projektu ewaluowało przez stulecia działalności człowieka i podejmowania przez niego przedsięwzięć. Obecnie definiujemy projekt jako „proces realizacji nowego wyrobu, jednostki produkcyjnej dóbr lub usług, wymagający kooperacji wielu przedsiębiorstw (przemysłowych i administracji państwowej), podzielających ten sam cel jakości: dostarczyć wyrób satysfakcjonujący finalnego użytkownika, najmniejszym kosztem i w określonym czasie”[2].

[1] S. Barker, R. Cole, *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2010, s. 12.
[2] H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 44.

Według PRINCE 2 (Projects in Controlled Environments) projekt to: środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych stosownie do specyficznych wymagań biznesu lub organizacja powołana czasowo, która jest potrzebna do wytworzenia unikatowych i wcześniej określonych produktów, w założonym czasie, z wykorzystaniem przewidzianych zasobów[3].

Natomiast Project management body of knowledge definiuje projekt jako tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi[4].

1.2. Pojęcie zarządzania projektami

Wedle PMBOK zarządzanie projektami polega na zastosowaniu wiedzy, umiejętności narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu[5].

J. Bizon-Górecka opisuje fazy procesu zarządzania projektem i przypisane poszczególnym fazom zadania. Zwraca uwagę na zagrożenia dla realizacji projektu.

Tabela 1. Fazy procesu zarządzania projektem

Faza koncepcyjna projektu	Początkowa identyfikacja problemów związanych z realizacją projektu, podjęcie decyzji o przystąpieniu do projektu, wyznaczenie menedżera projektu.
Faza przygotowawcza I planowanie przebiegu projektu	Rozpoczęcie planowania przebiegu projektu, powołanie zasadniczego trzonu zespołu – realizatorów projektu, który planuje działania niezbędne do spełnienia zadanych wymagań i wynegocjowania kontraktu.
Faza przygotowawcza II służąca organizowaniu działań w projekcie	Menedżer projektu wraz z zespołem przygotowują szczegóły programu projektu i opracowują wyczerpujący, zintegrowany podstawowy plan projektu.
Faza realizacyjna wdrożeniowa	Zespół realizuje program projektu zgodnie z podstawowym planem.
Faza zamykająca kontrola projektu	Menedżer projektu zamyka projekt wewnętrznie i z klientami. Kompletowana jest całość dokumentacji, następuje przekazanie poszczególnych pozycji do odpowiednich jednostek, menedżer dokonuje kontroli całego projektu i formułuje wnioski, doświadczenia dla następnych projektów.

Źródło: J. Bizon-Górecka, *Problemy ryzyka w zarządzaniu projektem*, w: *Zarządzanie finansami. Klasyczne metody – nowoczesne narzędzia*, Materiały z III Międzynarodowej Konferencji Naukowej pod redakcją naukową D. Zarzeckiego. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 48-49.

[3] W. Kosieradzki, *Korzyści z metodyki project management w administracji państwowej. Konferencja Project management,* Jelenia Góra 2000, s 118.
[4] *A guide to the project management body of knowledge*, 2000 s. 5.
[5] Tamże, s. 7.

2. RYZYKO A ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

2.1. Pojęcie ryzyka

W niniejszym artykule pod pojęciem ryzyko rozumiemy „możliwość nieosiągnięcia explicite sformułowanego lub implicite wynikającego celu przedsiębiorstwa”[6]. Ta możliwość nieosiągnięcia celu wynika z niepewności. To ona jest przyczyną ryzyka. Ta definicja jednocześnie mówi wyraźnie, że punktem odniesienia ryzyka jest zawsze cel[7].

W kontekście zarządzania projektami ryzyko to zdarzenie, które może nastąpić, a jeśli się tak stanie, zagraża realizacji projektu. Problem to sytuacja, która pozostawiona bez rozwiązania, będzie mieć taki sam skutek. Ryzyko to coś złego, co może się stać; problem to coś złego, co już się stało[8].

„Ryzyko powinno dotyczyć zawsze celów. Można dokonać oceny ryzyka tylko w odniesieniu do celów. Należy starannie zidentyfikować ryzyko ogólne, które będzie miało wpływ na cele działalności”[9].

2.2. Zarządzanie ryzykiem w projekcie

Zarządzanie ryzykiem i umiejętność rozwiązywania problemów to kluczowe narzędzia, którymi szef projektu musi sprawnie się posługiwać. Zarządzanie ryzykiem i rozwiązywanie problemów to respektywne przewidywanie oraz radzenie sobie z wydarzeniami, które mogą spowodować problemy w terminowej i efektywnej realizacji projektu[10].

Zarządzanie ryzykiem w projekcie to systematyczny proces identyfikacji, analizy oraz reakcji na ryzyka projektu. Obejmuje on zwiększenie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia zdarzeń korzystnych oraz zmniejszanie prawdopodobieństwa i skutków wystąpienia zdarzeń niekorzystnych dla celów projektu[11].

Francusko-angielski słownik zarządzania projektami podaje, że ryzyko „[...] to możliwość, że dany projekt nie wykonuje się zgodnie z przewidywaniami terminu zakończenia, kosztów i specyfikacji technicznych, te odchylenia w stosunku do przewidywań są uznawane jako trudne do zaakceptowania, a wręcz nie do zaakceptowania”[12]. Podobnie V. Giard i Ch. Midler, którzy precyzują następnie, że każda kategoria celów projektu (koszty, okres realizacji, charakterystyki techniczne) zna swoje własne problemy

---

[6] BaFin (2009), *Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA)*, Rundschreiben 3/2009 (VA) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

[7] Zellmer, G. (1990), *Risikomanagement,* Die Wirtschaft, Berlin s 12.

[8] S. Barker, R. Cole, *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE , Warszawa 2010, s. 38-39.

[9] *Pomarańczowa Księga zarządzania ryzykiem – zasady i koncepcje* (2004), Ministerstwo Skarbu JKM, Copyright by Crown, s. 15.

[10] S. Barker, R. Cole, *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2010, s. 39.

[11] *A guide to the project management body of knowledge*, s.167.

[12] AFITEP: *Vocabulaire de gestion de projet*. AFNOR, Paris 1989, s. 125.

ryzyka, które będąc mocno wzajemnie uzależnione, są zazwyczaj analizowane za pomocą specyficznych narzędzi, takich jak[13]:

- analiza ryzyka przekroczenia kosztów projektu; jest wykonywana klasycznie w trakcie jego realizacji, odwołując się do technik kontroli zarządzania dostosowanych do przypadków zarządzania projektem (podejście opierające się na wartości nabytej),
- analiza ryzyka nieprzestrzegania okresów realizacji; jest realizowana za pomocą klasycznych narzędzi planowania operacyjnego i nadzoru nad realizacją wykonania projektu oraz rzadziej poprzez podejście probabilistyczne, w czasie definiowania projektu,
- analiza ryzyka nieprzestrzegania charakterystyki technicznej; jest ogólnie sprawą techników i jej podejście zmienia się szeroko w zależności od dziedzin techniki, której dotyczy.

Zarządzanie ryzykiem w projekcie składa się z następujących kroków[14]:

- Planowanie zarządzania ryzykiem
- Identyfikacja ryzyka
- Jakościowa i ilościowa analiza ryzyka
- Planowanie reakcji na ryzyko
- Monitorowanie i kontrola ryzyka

W trakcie trwania projektu poszczególne procesy mogą pokrywać się ze sobą, zwłaszcza gdy zarządzanie ryzykiem traktowany jest jako systematyczny, powtarzający się cykl.

3. PROCES ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W TRAKCIE ZARZĄDZANIA PROJEKTEM

3.1. Planowanie zarządzania ryzykiem

Na tym etapie zapadają decyzje dotyczące sposobu podchodzenia do zagadnień związanych z zarządzaniem ryzykiem w projekcie[15].

Elementami input w tej fazie mogą być: karta projektu, polityka organizacyjna w zakresie zarządzania ryzykiem, zdefiniowane role i obowiązki, tolerancje interesariuszy wobec ryzyka, szablon planu zarządzania ryzykiem w organizacji oraz struktura podziału pracy.

---

[13] H. Brandenburg, *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 146, za: V. Giard i Ch. Midler, *Pilotages de projets et enterprises*. Gestion-economica, Paris 1993 s. 154.

[14] G. Zellmer, W. Wasilewski, *Practical Risk-Management in Enterprises*, [w:] J. Stankiewicz (red.), „Management" Vol. 13, No 2, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2009, s 18.

[15] *A guide to the project management body of knowledge,* 2000, s. 169.

Jako narzędzie możemy zastosować spotkania planistyczne, organizowane w celu opracowania planu zarządzania ryzykiem.

Elementem output jest plan zarządzania ryzykiem. Powinien on zawierać:

- metodykę określającą sposoby, narzędzia i źródła danych, które należy wykorzystać w zarządzaniu ryzykiem,
- opis ról i obowiązków poszczególnych zespołów roboczych jak i indywidualnych pracowników organizacji względem procesu zarządzania ryzykiem,
- całkowity budżet projektu oraz kwotę przeznaczoną na proces zarządzania ryzykiem,
- listę terminów określających wszystkie działania związane z procesem zarządzania ryzykiem na wszystkich etapach projektu,
- system oceny i interpretacji zdarzeń mogących wywołać niepożądany przebieg projektu,
- progi akceptacji, czyli kryteria określające, kiedy powinny zostać podjęte działania będące odpowiedzią na zaistniałe ryzyko,
- sposoby tworzenia dokumentacji procesu zarządzania ryzykiem,
- charakterystykę procesu śledzenia ryzyka w czasie realizacji projektu.

3.2. Identyfikacja czynników ryzyka

Zadaniem identyfikacji jest ustalenie, które czynniki mają wpływ na ostateczny sukces projektu. Celem jest przeprowadzenie rozpoznania możliwie pełnie, szybko i na czas. Poznanie natury oraz wielkości potencjalnego ryzyka pozwala na odpowiedni dobór w odpowiednim czasie metody reagowania[16].

Elementami input są: polityka zarządzania ryzykiem, dokumenty zarządcze projektu, raporty z zamknięcia projektów, rejestr zagadnień projektowych oraz przewodniki i instrukcje.

Jako narzędzie możemy zastosować:

- przegląd dokumentacji. Jest to zwyczajowo pierwszy krok w procesie identyfikacji ryzyka. Zespół zajmujący się zarządzaniem analizuje plany i założenia projektu doszukując się potencjalnych zagrożeń,
- techniki gromadzenia informacji o źródłach zagrożeń, do których zalicza się: burzę mózgów, technikę delficką, ankiety oraz analizę mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń (SWOT),
- listy kontrolne. Należą do narzędzi tworzonych na podstawie danych historycznych oraz wiedzy gromadzonej w podczas realizacji podobnych projektów w przeszłości. Są to proste i skuteczne narzędzia identyfika-

[16] Tamże, s 172

cji ryzyka. Główną wadą ich jest to, że nie można stworzyć ewidencji wszystkich potencjalnych zagrożeń projektowych,

- analiza założeń projektowych – ma na celu identyfikację ryzyka wynikającą z niedokładności, niespójności lub niekompletności założeń,
- techniki oparte na diagramach. Umożliwiają łatwą identyfikację symptomów ryzyka oraz przejrzyste ułożenie schematów przyczynowo skutkowych. Do popularnych technik diagramowych należą: diagramy przyczynowo-skutkowe (np. diagramy Ishikawy, rybich ości), schematy blokowe systemu, diagramy wpływu.

Elementem output są:

- lista ryzyka,
- czynniki wyzwalające ryzyko,
- materiały wejściowe do innych procesów.

3.3. Analiza jakościowa i ilościowa ryzyka

Celem oceny ryzyka jest dokonanie wypowiedzi o poziomie (jak duża jest możliwość) nieosiągnięcia celu.

Wyniki oceny ryzyka dostarczają informacji, które są istotne przy odpowiedzi na dwa pytania[17]:

a) Czy realizacja działań, które są związane z ryzykiem, jest dopuszczalna z gospodarczego i prawnego punktu widzenia?

b) W jakim zakresie muszą być zaplanowane i wdrożone środki, aby zmniejszyć rozpoznane ryzyko oraz w razie potrzeby osiągnąć dopuszczalność działań?

Elementami input są: rejestr ryzyka, wytyczne do oceny parametrów prawdopodobieństwa i szacowania wielkości wpływu, rejestr zagadnień projektowych.

Jako narzędzie możemy zastosować:

- mapy i profile ryzyka,
- analizy założeń projektowych,
- analiza pareto,
- techniki eksperckie

Elementem output jest uaktualniony rejestr ryzyka.

[17] G. Zellmer, W. Wasilewski, *Ocena ryzyka przedsiębiorstwa – podstawy teoretyczne i praktyczne metody*, [w:] *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Zielono-górski, Zielona Góra 2010, s. 398-407.

3.4. Planowanie reakcji na ryzyko

Celem wyboru metody reakcji na ryzyko jest poradzenie sobie z ryzykiem, wpływanie na przyczyny, aby zapobiec nieosiągnięciu celu lub zmniejszyć jego prawdopodobieństwo wzgl. z góry ograniczyć jego rozmiar oraz wpływanie na ekonomiczne następstwa nieosiągnięcia celu[18].

Elementami input są: plan zarządzania ryzykiem, lista hierarchii ryzyka, ranking projektu pod względem ryzyka, lista zmierzonych ilościowo ryzyk uszeregowanych według priorytetów, analiza probabilistyczna projektu, prawdopodobieństwo osiągnięcia celów kosztowych i czasowych, lista potencjalnych metod reakcji, progi ryzyka, lista dysponentów ryzyka, lista wspólnych ryzyk (ewidencja zjawisk niekorzystnych, które mogą wywierać wielorakie skutki na proces realizacji projektu).

Jako narzędzie możemy zastosować: środki związane z przyczynami: unikanie, redukcja, transfer; oraz środki związane ze skutkami: transfer, akceptacja[19].

Rezultatami procesu planowania reakcji na ryzyka są: plan reakcji na ryzyka, ewidencja ryzyk rezydualnych (lista ryzyk, które jeszcze pozostają w projekcie po wdrożeniu strategii unikania, przenoszenia i łagodzenia ryzyka), ewidencja ryzyk wtórnych (są to ryzyka, które powstają w wyniku wdrożenia strategii reagowania na ryzyko), postanowienia kontraktowe (umowy wraz zakresami odpowiedzialności, jakie przejmują na siebie inne podmioty współuczestniczące w realizacji projektu), wielkości niezbędnych kwot rezerw projektowych (są to tzw. bufory finansowo-zasobowe zarezerwowane przez menedżerów na wypadek wystąpienia sytuacji niekorzystnych), materiały wyjściowe do innych procesów oraz materiały wejściowe do weryfikacji całości planu projektu.

3.5. Monitorowanie ryzyka

Celem monitorowania ryzyka jest obserwacja zidentyfikowanych ryzyk, ryzyka rezydualnego, identyfikacji nowego ryzyka, dbałości o wdrażanie planów zmniejszania ryzyka oraz oceny ich skuteczności[20].

Elementami wejściowymi są: plan zarządzania ryzykiem, plan reakcji na ryzyko, raporty będące wynikiem komunikacji podczas planowania i realizacji projektu, zestawienia dodatkowych wyników identyfikacji i analiz ryzyka (wykrycie nowych źródeł ryzyka), ewidencje proponowanych lub już wdrożonych zmian zakresów projektu.

Jako narzędzie możemy zastosować: audyty reakcji na ryzyko, okresowe przeglądy ryzyka w projekcie, analizy wartości wypracowanej, zestawienia pomiarów technicznych (ewidencja planowanych i osiągniętych wyników podczas przebiegu realizacji projektu) oraz opisy dodatkowo planowanych reakcji na ryzyko.

---

[18] *A guide to the project management body of knowledge,* 2000, s. 186.

[19] G. Zellmer, W. Wasilewski, *Practical Risk-Management in Enterprises*, [w:] J. Stankiewicz (red.), „Management" Vol. 13, No 2, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2009, s 18-20

[20] *A guide to the project management body of knowledge,* 2000, s. 191.

W wyniku wykonania procesu monitorowania i kontroli ryzyka powstają: plany improwizacyjne (ewidencja reakcji na zagrożenia wcześniej nie zidentyfikowane), listy działań korygujących, aktualizacje planów reakcji na ryzyko, baza danych o ryzykach w danym projekcie (jest to bardzo cenne repozytorium wiedzy, umożliwiające prawidłowe planowanie zarządzania ryzykiem w przyszłych projektach) oraz uaktualnione listy kontrolne zidentyfikowanych ryzyk.

ZAKOŃCZENIE

Warunkiem efektywnego zarządzania projektami jest pomyślne zakończenie wszystkich jego faz. Jedną z nich jest zarządzanie ryzykiem, które często traktowane jest w sposób rutynowy i pobłażliwy, co przyczynia się do końcowego niepowodzenia wielu projektów.

Celem identyfikacji ryzyka jest poszukiwanie i zdefiniowanie potencjalnych zagrożeń, które negatywnie wpływają na realizację celów procesów realizowanych w organizacji podczas projektu.

Istotnym elementem systemu zarządzania ryzykiem jest budowanie świadomości istniejących zagrożeń wśród wszystkich członków projektu.

LITERATURA:

[1] *A guide to the project management body of knowledge*, 2000.

[2] BaFin (2009), *Aufsichtsrechtliche Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk VA)*, Rundschreiben 3/2009 (VA) der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht.

[3] AFITEP: *Vocabulaire de gestion de projet*, AFNOR, Paris 1989.

[4] Barker S., Cole R., *Zarządzanie projektem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2010.

[5] Brandenburg H., *Zarządzanie lokalnymi projektami rozwojowymi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.

[6] Bizon-Górecka J., *Problemy ryzyka w zarządzaniu projektem*, w: *Zarządzanie finansami. Klasyczne metody – nowoczesne narzędzia*, Materiały z III Międzynarodowej Konferencji Naukowej pod redakcją naukową D. Zarzeckiego, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.

[7] *Pomarańczowa Księga zarządzania ryzykiem – zasady i koncepcje* (2004), Ministerstwo Skarbu JKM, Copyright by Crown.

[8] Kosieradzki W., *Korzyści z metodyki project management w administracji państwowej*, Konferencja Project management, Jelenia Góra 2000, s. 118.

[9] Zellmer G., Wasilewski W., *Ocena ryzyka przedsiębiorstwa – podstawy teoretyczne i praktyczne metody*, [w:] *Problemy zarządzania strategicznego wobec przemian w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2010, s. 398-407.

[10] Zellmer G., *Risikomanagement,* Die Wirtschaft, Berlin 1990.

[11] Zellmer, G., Wasilewski, W., *Practical Risk-Management in Enterprises*, [w:] J. Stankiewicz (red.), „Management" Vol. 13, No 2, Wyd. Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2009.

STRESZCZENIE

Ryzyko w zarządzaniu projektami

Warunkiem efektywnego zarządzania projektami jest pomyślne zakończenie wszystkich jego faz. Jedną z nich jest zarządzanie ryzykiem, które często traktowane jest w sposób rutynowy i pobłażliwy, co przyczynia się do końcowego niepowodzenia wielu projektów.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania ryzykiem w trakcie zarządzania projektem. Omówiony zostanie zbiór podstawowych pojęć. Zaprezentowane zostaną elementy wejściowe i wyjściowe poszczególnych faz. Zostaną opisane możliwe do zastosowania metody i narzędzia w poszczególnych fazach zarządzania ryzykiem.

SUMMARY

Risk in Project Management

The condition for effective project management is the successful completion of all its phases. One of them is risk management, which often is treated on a routine basis and indulgent, which contributes to the final failure of many projects. The purpose of the article is to present the process of risk management in project management. It will be discussed a collection of basic concepts. There will be presented input and output elements for the individual phases. There will be described methods and tools possible to apply in the individual phases of risk management.

Katarzyna Dyaczyńska
Karolina Szymaniec
Uniwersytet Ekonomiczny
w Katowicach

Analiza interesariuszy oraz podejście zasobowe w zarządzaniu projektami. Perspektywa organizacji publicznych

WSTĘP

Rosnące oczekiwania społeczeństwa wobec organizacji publicznych wymuszają na nich implementowanie aktywnych metod zarządzania dobrze znanych i sprawdzonych w sektorze prywatnym. Jedną z transponowanych do sektora publicznego praktyk jest zarządzanie projektami, które w sektorze komercyjnym rozwijane jest od lat 50-tych[1]. Wykorzystanie instrumentarium charakterystycznego dla zarządzania projektami w przypadku organizacji publicznych wymaga przystosowania go do specyfiki działania w sektorze publicznym, w tym w szczególności uwzględnienia wpływu interesariuszy organizacji na proces zarządzania, który skoncentrowany powinien być na dążeniu do zaspokojenia oczekiwań kluczowych interesariuszy. Niniejszy artykuł skupia uwagę na znaczeniu relacji z interesariuszami w zarządzaniu projektem w organizacji publicznej na przykładzie publicznego podmiotu leczniczego. Właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami może generować trwałą przewagę konkurencyjną w myśl założeń szkoły zasobowej (*resource-based view*).

[1] K. Jugdev, *Through the looking glass: examining theory development in project management with the resource-based view lens*, "Project Management Journal" 2004, s. 15-26.

1. ZNACZENIE INTERESARIUSZY W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

Interesariuszy oraz konieczność zarządzania relacjami z nimi do zarządzania projektami wprowadził w 1986 roku Cleland, zaś od 2004 roku zauważyć można rosnące zainteresowanie teorią interesariuszy w obszarze zarządzania projektami o czym świadczy wzrastająca liczba artykułów poruszających podejmujących tą tematykę[2]. Efektywne zarządzanie projektem i jego sukces zależy w dużej mierze od rozpoznania kontekstu jego realizacji, w którym interesariusze grają znaczną rolę[3]. Interesariusze mogą w projekcie pełnić rolę dostarczyciela zasobów, w tym informacji bądź mogą rozstrzygać czy projekt oceniony zostanie jako sukces czy porażka[4]. Z tego względu konieczne jest systematyczne zarządzanie relacjami z interesariuszami, rozpoznawanie ich oczekiwań i sposobu postrzegania wartości generowanej przez projekt, budowanie wzajemnego zaufania i łagodzenie konfliktów, co powinno przełożyć się nie tylko na efektywniejszą realizacje danego projektu, ale także przyszłych projektów organizacji[5]. Klasyfikacje interesariuszy oraz strategie zarządzania relacjami z nimi w zależności od możliwości wpływania na projekt oraz możliwości współpracy w projekcie przedstawiono na poniższym rysunku.

		Wpływ na projekt	
		Duży	**Mały**
Możliwość współpracy	**Duża**	Kluczowy / Współpraca	Wspierający / Zaangażowanie
	Mała	Niepopierający / Obrona	Marginalny / Monitorowanie

Rysunek 1. Klasyfikacja interesariuszy w projekcie oraz strategii zarządzania relacjami z nimi (interesariusz/strategia)

Źródło: J.T. Karlsen, *Project stakeholder management*, "Engineering Management Journal" 2002, Vol. 14 No. 4, s. 19-25.

[2] P. Littau, N.J. Jujagiri, G. Adlbrecht, *25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984–2009),* "Project Management Journal" 2010, Vol. 41 No. 4, s. 17–29.

[3] J.T. Karlsen, *Project stakeholder management*, "Engineering Management Journal" 2002, Vol. 14 No. 4, s. 19-25. R. Assudani, T.J. Kloppenborg, *Managing stakeholders for project management success: an emergent model of stakeholders*, "Journal of General Management" 2010, Vol. 35 No. 3, s. 67-80.

[4] J.T. Karlsen, *Project…*, op. cit.

[5] Ibid., J.S. Sutterfield, S.S. Friday-Stroud, S.L. Shivers-Blackwell, *How NOT to Manage a Project: Conflict Management Lessons Learned from a DOD Case Study*, "Journal of Behavioral & Applied Management "2007. J. Yang, G.Q. Shen, M. Ho, D.S. Drew, A.P.C. Chan, *Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects*, "Journal Of Civil Engineering And Management" 2009, 15(4), s. 337–348, L. Zhai, Y. Xin, Ch. Cheng, *Understanding the value of project management from a stakeholder's perspective: case study of mega-project management*, "Project Management Journal" 2009, Vol. 40 No. 1, s. 99–109.

Samo pojęcie interesariuszy nie jest jednoznacznie interpretowane w literaturze przedmiotu. Najbardziej znana, ale i najogólniejsza definicja interesariuszy została opracowana przez E. Freemana w 1984 roku. Zgodnie z tą definicją interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ[6]. Inne definicje określają interesariuszy jako nosicieli ryzyka czy też grupy lub osoby bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągania celów[7]. Obłój strategicznych partnerów organizacji definiuje jako grupy, instytucje bądź organizacje, które spełniają dwa warunki – mają swoją „stawkę" w działaniu organizacji i są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację[8]. Zgodnie z modelem zaproponowanym przez Mitchella, Agle i Wooda interesariusze stają się istotni dla menedżerów jeśli posiadają trzy atrybuty: władzę, legitymizację oraz pilne działanie[9].

Istotne różnice, jakie zachodzą między organizacjami sektora publicznego i prywatnego skłaniają ku temu, aby wskazywać na interesariuszy jako na znaczący czynnik decydujący o sukcesie zarządzania organizacjami publicznymi. Organizacje publiczne charakteryzują się większą liczbą zewnętrznych źródeł wpływów formalnych, jednocześnie następuje ich duże rozdrobnienie. Dużo większa niż w sektorze prywatnym jest także dywersyfikacja oraz intensyfikacja zewnętrznych, nieformalnych wpływów na podejmowane w organizacji decyzje (opinia publiczna, grupy interesów) oraz zwiększone zapotrzebowanie organizacji publicznych na poparcie „wyborców" – klientów czy formalnych autorytetów[10].

W związku w powyższym troska o interesariuszy jest najbardziej istotnym elementem w całym procesie zarządzania ponieważ sukces w organizacji publicznej zależy od usatysfakcjonowania kluczowych interesariuszy. Analogiczne kryterium sukcesu spotkać można w literaturze z obszaru zarządzania projektami, gdzie przez sukces rozumie się zaspokojenie oczekiwać poszczególnych interesariuszy projektu[11]. Przy czym usatysfakcjonowanie oznacza zaspokojenie tych potrzeb, które w indywidualnej hierarchii interesariusza postrzegane są jako cenne. Taka konstatacja oznacza, że mogą one stać (i często stoją) w sprzeczności do celów ekonomicznych organizacji[12].

W literaturze spotkać można opinie, iż instytucje publiczne powstają i żyją poprzez zaspokajanie interesów tych grup, które są wystarczająco

---

[6] R. E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

[7] A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen (red.), *Przywództwo w ochronie zdrowia. Idee i instrumenty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

[8] K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001.

[9] R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.D. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who or what really counts*, "Academy of Management Review" 1999, No.24(2).

[10] D. Rogers, *Managing in the public and private sectors: Similarities and differences*, "Management Review" 1981, Vol.70, Issue 5.

[11] R. Assudani, T.J. Kloppenborg, *op. cit.*

[12] J.M. Bryson, *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, "Public management Review" 2004, Vol. 6, No.1.

wpływowe, aby utrzymać polityczną rację bytu organizacji i zabezpieczyć tym samym środki, które wraz z tym napływają[13].

Duże znaczenie interesariuszy w zarządzaniu organizacją publiczną wynika także z faktu, iż organizacje publiczne działają w wysoce upolitycznionym środowisku. Polityczne uwikłanie organizacji publicznych wymusza na menedżerach podejmowanie decyzji zgodnie z logiką gry politycznej, której specyfiką jest wyparcie tradycyjnie rozumianej racjonalności podejmowania decyzji przez racjonalność polityczną[14]. Wybór konkretnych opcji strategicznych jest podyktowany nie ich faktyczną oceną, a siłą przetargową najbardziej wpływowych interesariuszy.

Realizacja różnego typu projektów rodzi wiele obaw wśród interesariuszy organizacji publicznych, a im większy pod względem złożoności i istotności wprowadzanych zmian projekt, tym większy niepokój interesariuszy, co w konsekwencji generować może opór z ich strony. Brak wsparcia ze strony interesariuszy może stać się przyczyną porażki. Istotne jest także monitorowanie zmieniającej się pozycji interearіusza względem organizacji, gdyż realizacja określonego projektu może przyczynić się do zwiększenia bądź osłabienia możliwości wpływania przez poszczególnych interesariuszy na podejmowane przez organizacje działania[15]. Osborn i Brown wskazali na istotną rolę interesariuszy w procesie zmiany, a także dla utrzymania pozytywnych efektów zmiany w organizacji publicznej, proponując przy tym analizę interesariuszy organizacji jako przydatne narzędzie w zarządzaniu zmianą, co wynika głównie z politycznego uwikłania organizacji publicznych[16]. Ze względu na fakt, iż zarządzanie projektami stanowi część szerszego obszaru zarządzania zmianą zaproponowane przez autorów podejście może być także z powodzeniem wykorzystywane w zarządzaniu projektem w organizacji publicznej[17].

2. ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W PROJEKCIE JAKO ŹRÓDŁO PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ORGANIZACJI PUBLICZNEJ

Jak wskazano wyżej w zarządzaniu organizacją publiczną szczególny nacisk kładziony jest na właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami,

---

[13] H. G. Rainey, *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Francisco CA 2009.

[14] J.M. Bryson, *op. cit.*

[15] D. Winstanley, D. Sorabji, S. Dawson, *"When the Pieces Don't Fit: A Stakeholder Power Matrix to Analyse Public Sector Restructuring*", "Public Money & Management" 1995. D. Finlay-Robinson, *What's in it for me? The fundamental importance of stakeholder evaluation*, "Journal of Management Development" 2009, Vol. 28 No. 4. A. Peltokorpi, A. Alho, J. Kujala, J. Aitamurto, P. Parvinen, *Stakeholder approach for evaluating organizational change project*, "International Journal of Health Care Quality Assurance" 2008, Vol. 21 No. 5. J. D. Blair, J. Stanley, C. J. Whitehead*, A stakeholder management perspective on military health care*, "Armed Forces and Society"1992. R. Assudani, T.J. Kloppenborg, op. cit.

[16] S. P. Osborne, K. Brown, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Routledge, New York 2005.

[17] K. Pádár, B. Pataki, Z. Sebestyén, *A comparative analysis of stakeholder and role theories in project management and change management*, "International Journal of Management Cases".

dlatego też zarządzanie projektami ukierunkowane na zaangażowanie kluczowych interesariuszy i budowanie wzajemnego zaufania może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji publicznej w myśl założeń szkoły zasobowej. Traktowanie zarządzania projektami jako generatora strategicznych zasobów ocenianych według standardów szkoły zasobowej jest stosunkowo nowym kierunkiem badań, który odnaleźć można między innymi w pracach Jugdeva z zespołem[18].

Początki szkoły zasobowej datuję się na lata 80 XX wieku, kiedy to w obszarze zarządzania strategicznego nastąpiło przekierowanie uwagi badawczej z rynku na wnętrze organizacji w szczególności jej zasoby jako źródła tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej[19]. Istotny wkład w budowanie podstaw szkoły miały przede wszystkim wcześniejsze analizy wyróżniających kompetencji, teoria renty ricardiańskiej oraz prace E. Penrose[20]. Podejście zasobowe rozwijane było m.in. w pracach Wernerfelt`a i Rumelt`a jednakże faktyczne zasługi i uznanie za rozwój tej teorii spłynęły na J. Barney`a, który osiąganie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji uwarunkował od możliwości wykorzystania strategicznych zasobów tj. zasobów, które cechuje wartość strategiczna, rzadkość, trudność imitacji oraz brak im substytutów[21]. Zasoby, które posiadają wskazane cechy mają w sobie potencjał do budowania na ich bazie trwałej przewagi konkurencyjnej organizacji i powinny stać się podstawą opracowywania strategii, bowiem *„o sukcesie przedsiębiorstwa decyduje potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych zasobów oraz kompetencji do ich efektywnego wykorzystania”*[22]. W układzie zasoby – kompetencje to zasoby są podstawą budowania strategii organizacji, ale do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i renty z tytułu posiadania strategicznych zasobów niezbędne są zdolności, czyli umiejętności wykorzystania zasobu w danej działalności[23], zatem w procesie formułowania strategii zasobowej zdolności są elementem uaktywniającym zasoby[24].

Zasobowe uwarunkowania przewagi konkurencyjnej, wyników organizacji w ujęciu J. Barney’a przedstawiono na Rysunku 2.

---

[18] Jugdev K., *Through the looking glass: examining theory development in project management with the resource-based view lens*, “Project Management Journal” September 2004, s. 15-26. K. Jugdev, G. Mathur, *Classifying project management resources by complexity and leverage*, “International Journal of Managing Projects in Business” 2012, Vol. 5 Iss: 1, s. 105 – 124. G. Mathur, K. Jugdev, T.S. Fung, *Intangible project management assets as determinants of competitive advantage*, “Management Research News” 2007, Vol. 30 Iss: 7, s. 460 – 475. K. Jugdev, G. Mathur, *Project management elements as strategic assets: preliminary findings*, “Management Research News” 2006, Vol. 29 Iss: 10, s. 604 – 617.

[19] J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007, s. 3.

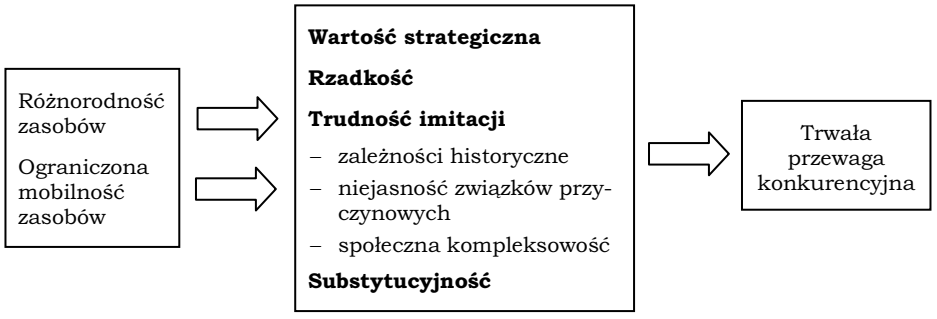
[20] Ibid. s. 4-14, A. Frączkiewicz-Wronka*, Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – perspektywa interesariuszy*, w: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[21] Ibid.

[22] M., Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000, s. 54.

[23] Ibid., s. 24.

[24] R. Grant, *The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, “California Management Review” 1991, s. 114-134.



Rysunek 2. Uwarunkowania przewagi konkurencyjnej w ujęciu zasobowym

Źródło: Barney J. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management" Vol. 17, s. 99-120.

Przedstawione powyżej atrybuty zasobów składają się na tzw. analizę VRIN, służącą identyfikacji zasobów mających potencjał tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. Obok wskazanych tradycyjnych atrybutów zasobów w literaturze przedmiotu wskazuję się na dodatkowe cechy zasobów warunkujące ich strategiczny charakter. Jedną z takich cech jest zorganizowanie czy zdolności organizacyjne, które są elementem analizy VRIO[25]. Kluczowa staje się zatem kwestia czy organizacja jest tak zorganizowana, iż może w pełni wykorzystać oferowany przez zasoby potencjał strategiczny. Literatura wskazuje na szczególne znaczenie zasobów niematerialnych, które mają w sobie wbudowany potencjał do spełnienia warunków VRIN[26].

Właściwe zarządzanie projektem z nastawieniem na relacje z interesariuszami w organizacji publicznej może być źródłem budowania strategicznych zasobów relacyjnych. Traktowanie szeroko pojętych relacji jako strategicznego zasobu organizacji jest stosunkowo nowym kierunkiem badań w szkole zasobowej[27].

Centralną kategorią zasobów relacyjnych jest sama relacja czy inaczej mówiąc więź, choć zasoby relacyjne posiadają także swój kontekst emocjonalny, gdyż zdobycie zaufania czy lojalności partnera wymaga odwołania się

[25] J.B. Barney, D.N. Clark, op. cit., s. 67. J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 155.

[26] J.B. Barney, D.N. Clark, op. cit. H. Itami, *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987.

[27] R. Krupski, *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego* [w:] *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006, s. 60. F.J. Acedo, C. Barroso, J.L. Galan, *The Resource-Based Theory: Dissemination And Main Trends*, „Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27, s. 621-636.

do sfery uczuć i emocji[28]. Już samo zaufanie w transakcjach wymiany może być traktowane jako strategiczny zasób organizacji[29].

Według metody oceny zasobów projektu zaproponowanej przez Jugdeva i Mathura za Brushem zasoby ocenia się pod względem ich złożoności (proste i złożone) oraz wykorzystania[30]. Ze względu na wykorzystanie możemy wskazać na zasoby bezpośrednio wykorzystywane w projekcie (tzw. użytkowe) oraz zasoby uruchamiające pozostałe zasoby (tzw. instrumentalne). W myśl założeń koncepcji wskazanych autorów tylko zasoby złożone i instrumentalne są zdolne do generowania trwałej przewagi konkurencyjnej[31]. Warunki te spełniają zasoby niematerialne do których zaliczane są zasoby społeczne, w tym budowane relacje z interesariuszami[32].

3. ANALIZA INTERESARIUSZY W PROCESIE PRZEKSZTAŁCENIA SPZOZ-U W SPÓŁKĘ PRAWA HANDLOWEGO – STUDIUM PRZYPADKU

Część empiryczną artykułu stanowi studium przypadku obrazujące wykorzystanie analizy interesariuszy w projekcie przekształcenia Szpitala Miejskiego w spółkę prawa handlowego. Studium przypadku miało charakter pogłębiony i zostało sporządzone w oparciu o szereg technik zbierania i analizy danych. Przeprowadzone zostały wywiady swobodne z kadrą zarządzającą placówki oraz z jej pracownikami – lekarzami, pielęgniarkami oraz pracownikami administracyjnymi. W kolejnych etapach studium wywiad przybierał formę wywiadu ustrukturalizowanego.

Analizą interesariuszy objęto Szpital Miejski dla którego organem założycielskim jest miasto na prawach powiatu liczące około 58 tys. mieszkańców. Decyzja o zmianie formy organizacyjnej Szpitala została ostatecznie podjęta w 2009 roku w oparciu o obowiązującą wówczas Ustawę z dnia 30 sierpnia 1991 roku o zakładach opieki zdrowotnej. Przekształcenie organizacyjne i funkcjonalne Szpitala Miejskiego polegało na zaprzestaniu działalności przez samodzielny publiczny zakład opieki zdrowotnej i przejęciu jej przez nowopowstałą spółkę prawa handlowego.

Przeprowadzona analiza interesariuszy składała się z 4 etapów:

Etap 1: identyfikacja interesariuszy organizacji oraz ich oczekiwań względem projektu

---

[28] R. Krupski, op. cit. s. 61. E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 191.

[29] J. Barney, M.H. Hensen, *Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, s. 175-190.

[30] K. Jugdev, G. Mathur, *Classifying…,* op. cit. Brush, P.G. Greene, M.M. Hart, H.S. Haller, *From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, "The Academy of Management Executive" 2001, Vol. 15 No. 1, s. 64-78.

[31] K. Jugdev, G. Mathur, *Classifying…, op cit.*

[32] G. Mathur, K. Jugdev, T.S. Fung, *Intangible…,* op.cit.

Etap 2: ocena wpływu[33] i znaczenia[34] interesariuszy – identyfikacja grupy interesariuszy kluczowych[35]
Etap 3: Określenie ryzyka jakie interesariusz może nieść dla projektu
Etap 4: Ustalenie strategii postępowania wobec poszczególnych interesariuszy

Przedstawiona w niniejszym artykule wyniki przeprowadzonego Studium przypadku koncentrują się na kluczowych dla realizacji projektu interesariuszach. W związku z tym w poniższej tabeli przedstawiono interesariuszy zidentyfikowanych jako kluczowi dla realizacji projektu, ich oczekiwania oraz ocenę wpływu i znaczenia.

Tabela 1. Interesariusze Szpitala Miejskiego, ich wpływ i znaczenie oraz ich oczekiwania względem realizowanego projektu

Interesariusz (wpływ/znaczenie)	Czego interesariusz oczekuje od organizacji
1) kadra zarządzająca (5/4)	Ułatwienie procesu zarządzania bez balastu nadmiernego zadłużenia; możliwości rozwoju w zakresie usług komercyjnych
2) organ założycielski (5/5)	Zbilansowanie zakładu oraz zagwarantowanie realizacji usług w niezmienionym zakresie
3) NFZ (4/4)	Realizacja kontraktów zgodnie z zawartymi umowami m.in. w zakresie wymagań co do sprzętu i personelu
4) władze samorządowe (5/5)	Zapewnienie bezpieczeństwa zdrowotnego; stworzenie nowoczesnej placówki medycznej; bilansowanie się zakładu
5) lekarze kontraktowi (4/3)	Trwałej współpracy przy odpowiednim poziomie wynagrodzeń
6) lekarze zatrudnieni na umowę o pracę (4/4)	Stabilności, możliwości rozwoju, odpowiedniego poziomu wynagrodzeń
7) pielęgniarki (4/4)	Stabilności, możliwości rozwoju, odpowiedniego poziomu wynagrodzeń
8) personel administracyjny (3/4)	Stabilność zatrudnienia, odpowiednie wynagrodzenie

Źródło: badania własne

[33] Przez wpływ rozumie się siłę z jaką interesariusz może oddziaływać na realizację celów danej organizacji. Wspomniana siła przejawia się między innymi w zdolności do kontrolowania podejmowanych decyzji na poziomie operacyjnym. Natomiast na poziomie strategicznym – polega na możliwości ułatwienia realizacji celu. Wpływ może być także definiowany *jako zakres, w jakim ludzie, grupy lub organizacje (tj. interesariusze) mogą nakłaniać lub wymuszać na innych podejmowanie odpowiednich działań lub prowadzenie odpowiedniej polityki zgodnej z ich interesem.* Wpływ oceniany jest w skali 0-5. A. Frączkiewicz-Wronka, M. Wronka, P. Kotowski: *Koncentracja na zewnętrznym otoczeniu jednostki ochrony zdrowia – wyznaczanie kierunków działania przez przywódcę* [w:] A. Frączkiewicz-Wronka, A. Austen-Tynda (red.): *Przywództwo w ochronie zdrowia. Idee i instrumenty.* Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 100.

[34] Znaczenie oznacza zgodność z oczekiwaniami oraz ważność, jaka została przypisana zaspokojeniu potrzeb i korzyści danego interesariusza, wynikających z wprowadzenia planowanych działań w życie, określa znaczenie interesaiursza. Znaczenie oceniane jest w skali 0-5. Ibid., s. 100.

[35] Przez interesariuszy kluczowych rozumie się interesariuszy których zarówno wpływ jaki i znaczenie zostały ocenione powyżej 3.

Tabela 2. Strategia działania wobec interesariuszy

Interesariusz	Jakie konkretne działania podejmujemy w relacjach z interesariuszem?	Jaka jest siła moich działań względem interesariusza (1 bardzo słaba; 5 bardzo silna)	Co wpływa na kształt relacji z interesariuszem? (jakie czynniki decydują o tym, że podejmuję konkretne działania)
1. kadra zarządzająca	• zapytania o opinie • włączenie w proces decyzyjny • delegowanie uprawnień (poprzez upoważnienia)	5	• brak kompetencji / wiedzy / umiejętności / złożoność problemu • regulaminy organizacyjne / chęć działania w zespole • regulaminy organizacyjne / chęć rozłożenia odpowiedzialności
2. organ założycielski	• wspólne określenie celów/ zadań w zakresie przekształcenia: zakres działalności, majątek • przyjęcie wspólnej polityki informacyjnej dotyczącej przekształcenia	5	• uprawnienia formalne interesariusza • wspólne cele
3. NFZ	• informowanie o procesie przekształcenia • uzyskanie zgody na cesje kontraktu	5	• wymogi formalne współpracy
4. władze samorządowe	• wspólne określenie celów/ zadań w zakresie przekształcenia: zakres działalności, majątek • przyjęcie wspólnej polityki informacyjnej dotyczącej przekształcenia	5	• uprawnienia formalne interesariusza • wspólne cele
5. lekarze kontraktowi	• powiadomienie i przekształceniu • zmiana umów	4	• konieczność zawarcia nowych umów w celu dalszej współpracy
6. lekarze zatrudnieni na umowę o pracę	• powiadomienie o przekształceniu • przejęcie pracowników w trybie art. 23' KP	4	• wymogi formalne • konieczność pozyskania zasobów ludzkich
7. pielęgniarki	• powiadomienie o przekształceniu • przejęcie pracowników w trybie art. 23' KP	4	• wymogi formalne • konieczność pozyskania zasobów ludzkich
8. personel administracyjny	• powiadomienie o przekształceniu • przejęcie pracowników w trybie art. 23' KP	3	• wymogi formalne • konieczność pozyskania zasobów ludzkich

Źródło: badania własne

Wśród interesariuszy kluczowych wyróżnić można dwie grupy – jedną grupę interesariuszy stanowią podmioty, których wpływ na organizacje wynika z posiadanych uprawnień decyzyjnych jak założycieli (organ założycielski, władze samorządowe). Druga grupa to interesariusze, których władza nad organizacją wynika z posiadania zasobów, które Szpital chcę pozyskać, czyli z istnienia zależności zasobowych (NFZ, personel medyczny jak i zarządzający)[36].

Jednocześnie interesariusze niosą duże ryzyko dla realizacji projektu mogąc całkowicie wstrzymać jego realizacje (organ założycielski, władze samorządowe) bądź ją opóźnić (personel, NFZ).

Duży wpływ i ryzyko jakie generują interesariusze kluczowi rodzi konieczność przygotowania strategii postępowania w budowaniu relacji z poszczególnymi interesariuszami (tabela 2.).

Dokonana podczas analizy ocena wpływu i znaczenia poszczególnych interesariuszy pozwoliła na wyodrębnienie kluczowych dla powodzenia projektu interesariuszy – kadrę zarządzającą, organ założycielski, Narodowy Fundusz Zdrowia, lekarzy zatrudnionych na umowę o pracę, jak i kontraktach, pielęgniarki oraz personel administracyjny. Jednocześnie działania kluczowych interesariuszy niosły dla organizacji największe ryzyko. Ze względu na możliwość zablokowania projektu przez kluczowych interesariuszy Szpital kierował w ich stronę szczególnie silne działania. Część z podejmowanych działań była podyktowana formalnymi obowiązkami przekształcanej organizacji wynikającymi z regulaminów organizacyjnych czy przepisów prawa odnoszących się do procesu przekształcenia w spółkę prawa handlowego. W przypadku organu założycielskiego szczególnie istotne było ustalenie wspólnej polityki informacyjnej, gdzie spójny i jasny przekaz w kierunku społeczności lokalnej miał za zadanie uspokoić, obawiających się likwidacji Szpitala mieszkańców.

ZAKOŃCZENIE

Organizacje publiczne coraz częściej sięgają po metody zarządzania rozwijane w organizacjach komercyjnych, w tym do praktyki zarządzania projektami, gdzie coraz większą uwagę kieruje się na wykorzystanie teorii interesariuszy. Specyfika funkcjonowania organizacji publicznych zmusza zarządzających nimi do przypisywania szczególnego znaczenia interesariuszom organizacji na każdym etapie realizowanego projektu, co może wspierać budowanie zasobów relacyjnych organizacji rozstrzygających o jej przewadze konkurencyjnej nad innymi organizacjami. Przedstawione Studium przypadku wskazuje, iż właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami w trakcie realizacji projektu jakim było przekształcenie Szpitala Miejskiego w spółkę prawa handlowego może pozwolić nie tylko na uniknięcie większych konfliktów, ale przede wszystkim na efektywną współprace między organizacją a kluczowymi interesariuszami.

[36] J. Frooman, *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy Of Management Review"1999, Vol. 24 No. 1, s. 191-205. R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.D. Wood, op. cit.

LITERATURA:

[1] Acedo F.J., Barroso C., Galan J.L., *The Resource-Based Theory: Dissemination And Main Trends*, „Strategic Management Journal" 2006, Vol. 27, s. 621-636.

[2] Assudani R., Kloppenborg T.J., *Managing stakeholders for project management success: an emergent model of stakeholders*, "Journal of General Management" 2010, Vol. 35 No. 3, s. 67-80.

[3] Barney J.B., Clark D.N., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, New York 2007.

[4] Barney J., Hensen M.H., *Trustworthiness As A Source Of Competitive Advantage*, "Strategic Management Journal" 1994, Vol. 15, s. 175-190.

[5] Blair J.D., Stanley J., Whitehead C.J., *A stakeholder management perspective on military health care*, "Armed Forces and Society" summer 1992.

[6] Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa 2000.

[7] Brush C.G., Greene P.G., Hart M.M., Haller H.S., *From initial idea to unique advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base*, "The Academy of Management Executive" 2001, Vol. 15 No. 1, s. 64-78.

[8] Bryson J.M., *What to do when stakeholders matter. Stakeholder identification and analysis techniques*, "Public management Review" 2004, Vol. 6, No.1.

[9] Finlay-Robinson D., *What's in it for me? The fundamental importance of stakeholder evaluation*, "Journal of Management Development" 2009, Vol. 28 No. 4.

[10] Frączkiewicz-Wronka A., *Podejście zasobowe w zarządzaniu organizacją publiczną – perspektywa interesariuszy,* w: R. Krupski (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Wyd. Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2011.

[11] Frączkiewicz-Wronka A., Austen A. (red.), *Przywództwo w ochronie zdrowia. Idee i instrumenty*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

[12] Freeman R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston 1984.

[13] Frooman J., *Stakeholder Influence Strategies*, "Academy Of Management Review"1999, Vol. 24 No. 1, s. 191-205.

[14] Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.

[15] Grant R., *The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, "California Management Review" 1991, s. 114-134.

[16] Itami H., *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge 1987.

[17] Jugdev K., *Through the looking glass: examining theory development in project management with the resource-based view lens,* "Project Management Journal" 2004, s. 15-26.

[18] Jugdev K., Mathur G., *Classifying project management resources by complexity and leverage,* "International Journal of Managing Projects in Business" 2012, Vol. 5 Iss: 1, s. 105 – 124.

[19] Jugdev K., Mathur G., *Project management elements as strategic assets: preliminary findings,* "Management Research News" 2006, Vol. 29 Iss: 10, s. 604 – 617.

[20] Karlsen J.T., *Project stakeholder management*, "Engineering Management Journal" 2002, Vol. 14 No. 4, s. 19-25.

[21] Krupski R., *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowego zarządzania strategicznego* [w:] *Zarządzanie strategiczne – ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2006.

[22] Littau P., Jujagiri N.J., Adlbrecht G., *25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984–2009),* "Project Management Journal" 2010, Vol. 41, No. 4, s. 17–29.

[23] Mathur G., Jugdev K., Fung T.S., *Intangible project management assets as determinants of competitive advantage*, "Management Research News" 2007, Vol. 30 Iss: 7, s. 460 – 475.

[24] Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.D., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who or what really counts*, "Academy of Management Review" 1999, No.24(2).

[25] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2001.

[26] Osborne P., Brown K., *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, Routledge, New York, 2005.

[27] K. Pádár, B. Pataki, Z. Sebestyén, *A comparative analysis of stakeholder and role theories in project management and change management*, "International Journal of Management Cases".

[28] Peltokorpi A., Alho A., Kujala J., Aitamurto J., Parvinen P., *Stakeholder approach for evaluating organizational change project,* "International Journal of Health Care Quality Assurance" 2008, Vol. 21 No. 5.

[29] Rainey H.G., *Understanding and managing public organizations*, Jossey-Bass, San Francisco CA 2009.

[30] Rogers D., *Managing in the public and private sectors: Similarities and differences*, "Management Review" 1981, Vol. 70, Issue 5.

[31] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

[32] Sutterfield J.S., Friday-Stroud S.S., Shivers-Blackwell S.L., *How NOT to Manage a Project: Conflict Management Lessons Learned from a DOD Case Study*, "Journal of Behavioral & Applied Management" 2007.

[33] Winstanley D., Sorabji D., Dawson S., "*When the Pieces Don't Fit: A Stakeholder Power Matrix to Analyse Public Sector Restructuring*", "Public Money & Management" 1995.

[34] Yang J., Shen G.Q., Ho M., Drew D.S., Chan A.P.C., *Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects*, "Journal Of Civil Engineering And Management" 2009 15(4), s. 337–348.

[35] Zhai L., Xin Y., Cheng Ch., *Understanding the value of project management from a stakeholder's perspective: case study of mega-project management*, "Project Management Journal" 2009, Vol. 40, No. 1, s. 99–109.

STRESZCZENIE

Analiza interesariuszy oraz podejście zasobowe w zarządzaniu projektami. Perspektywa organizacji publicznych

Organizacje publiczne coraz bardziej doceniają metody zarządzana wypracowane w sektorze prywatnym, w tym instrumentarium z obszaru zarządzania projektami. Wykorzystywanie narzędzi charakterystycznych dla zarządzania projektami w przypadku organizacji publicznych wymaga przystosowania ich do specyfiki działania w sektorze publicznym, w tym w szczególności uwzględnienia znaczenia interesariuszy organizacji w zarządzaniu organizacją publiczną. Niniejszy artykuł skupia uwagę na znaczeniu relacji z interesariuszami w zarządzaniu projektem w organizacji publicznej na przykładzie publicznego podmiotu leczniczego. Właściwe zarządzanie relacjami z interesariuszami może generować trwałą przewagę konkurencyjną organizacji w myśl założeń szkoły zasobowej (*resource-based view*).

SUMMARY

Stakeholder analysis and resource-based view in project management. Public organisation perspective

Public organisations, increasingly appreciate private sector's management methods, including instruments from project management field. Using tools, which are typical for project management, requires adopting them to specific working conditions of public organisations, particularly the importance stakeholders for public organisation management. Present article focuses on the stakeholder's relationship importance in project management in the public organisation exampled by the public medical entity. Appropriate stakeholder's relationship management may generate the sustainable competitive advantage under the assumptions of resource-based view.

Katarzyna Wojtoszek
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Skuteczne planowanie warunkiem powodzenia projektu

WSTĘP

Każdy z nas realizuje projekty, poważniejsze lub mniej poważne organizowane na niewielką skalę, a w dzisiejszych czasach bardzo trudno wyobrazić sobie realizację jakiegokolwiek przedsięwzięcia bez wcześniejszego planowania. Dotyczy to zarówno małych jak i tych dużych projektów, niezależnie od branży, miejsca i czasu. Warunkiem powodzenia projektu jest jego prawidłowe zaplanowanie oraz umiejętne zarządzanie, co w rezultacie przynosi wymierne korzyści.

Skuteczne planowanie projektu wymaga niezwykłej uwagi oraz podejmowania konkretnych, wcześniej zaplanowanych działań, ponieważ jego celem jest logiczny porządek, a nie chaos. Planowanie projektu nie może być ograniczone czasem, należy poświęcić go tyle, by uniknąć wszelkich uchybień i zaoszczędzić czas podczas usuwania „usterek" w późniejszym okresie trwania projektu.

Celem planowania projektu jest stworzenie planu działań, który będzie realizowany podczas jego trwania zgodnie ze zgromadzonymi dokumentami opracowanymi w fazie definiowania projektu rozpisanych w czasie, co pozwoli osobie odpowiedzialnej za realizację projektu osiągnąć pożądane rezultaty. To natomiast pozwoli na zachowanie ustalonego budżetu oraz jakości wyników.

Planowanie projektu jest niezbędne choćby dla zredukowania ryzyka i niepewności do minimum, ustalenia standardów realizacji projektu, ustalenia wszelkich działań jakie należy podjąć, opracowania skutecznych procedur kontroli nad przebiegiem projektu oraz najważniejsze: uzyskania pożądanych rezultatów w jak najkrótszym czasie.

Planowanie jest tradycyjnie przedstawiane jako narzędzie formułowania i wdrażania decyzji strategicznych. Jego rola jednak budzi kontrowersje.

Dla jednych jest ono w procesie zarządzania niezbędne, dla innych stanowi przestarzałą, zbędną metodę.

Klasyczna nauka zarządzania, stawia planowanie na początku ciągu funkcji zarządzania, jako projekt wszystkich przewidzianych do osiągnięcia celów i koniecznych do tego środków. Z uwagi na to, że wszystkie inne funkcje zarządzania, tzn. organizowanie, motywowanie, kontrolowanie są ukierunkowane na osiągniecie planowanych celów, planowanie z konieczności wyprzedza te funkcje[1].

1. PLANOWANIE PROJEKTU – OD CZEGO ZACZĄĆ?

1.1 Przypisanie odpowiedzialności

Kwestia ta zawsze stanowiła przedmiot sporów.
Planowanie projektu należy bezspornie rozpocząć od wyznaczenia menadżera projektu oraz ścisłego zespołu odpowiedzialnego za wszelkie działania z nim związane.

Planowanie to proces ciągły, należy zwrócić uwagę, na fakt, że od osób biorących w nim udział menadżer projektu wymagać będzie zaangażowania oraz pełnej akceptacji wszystkich członków zespołu. Zaangażowanie wszystkich osób jest warunkiem osiągnięcia sukcesu. Przed rozpoczęciem planowania należy zapoznać się z umiejętnościami i doświadczeniem każdego z członków zespołu.

Przypisanie odpowiedzialności za realizację kolejnych etapów jest niezbędne, gdyż tylko w ten sposób prace nad projektem mogą zostać ukończone w terminie. Celem powinien być sprawiedliwy podział zadań zgodnie z kompetencjami i posiadaną wiedzą, nad każdym z głównych etapów prac nad projektem nadzór powinien sprawować jeden z członków zespołu projektowego. Obejmują oni funkcję *opiekuna głównego etapu.* Na opiekunie ciąży odpowiedzialność między innymi za:

- charakterystykę niezbędnych działań,
- identyfikację zależności,
- dokonanie szacunków dotyczących czasu trwania etapu i poddawanie ich weryfikacji,
- wykonywanie pracy na czas i osiągnięcie pożądanej jakości jej wyników,
- zgodność wykonywanych prac zgodnie z harmonogramem,
- prowadzenie obserwacji rozwoju sytuacji,
- opracowywanie raportów na temat postępu prac,

[1] P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 1997, s. 81.

- informowanie menadżera projektu o pojawiających się problemach[2].

W pierwszym etapie planowania niezbędna jest również obecność ineresariuszy („są to osoby lub inne organizacje, które uczestniczą w tworzeniu projektu biorą czynny udział w jego realizacji lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Interesariusze mogą wywierać wpływ na daną organizację”[3]), którzy mogą wnieść istotny wkład do procesu planowania.

1.2 Prognozowanie czasu trwania

Czy powinno się ustalić najpierw termin zakończenia projektu jeśli klient oczekuje ukończenia prac w określonym czasie, a następnie cofając się ustalać terminy realizacji kolejnych etapów? Na pewno nie.

Ustalanie czasu trwania prac nad zadaniem uważa się za najtrudniejszy element całego procesu planowania, ponieważ wymaga on podania rzeczywistego czasu potrzebnego na zakończenie poszczególnych zadań. Aby opracować możliwie dokładne szacunki, należy bezwzględnie kształtować swoje prognozy na doświadczeniu innych osób uczestniczących niegdyś w planowaniu projektu, opinii specjalistów, danych dotyczących zakończonych już projektów. W tej kwestii doświadczenie jest niezbędne. Jeśli podobne prace były już prowadzone warto skorzystać z doświadczenia osób w nich uczestniczących, ich wiedza dostarczy informacji możliwych do wykorzystania w pracach nad prowadzonym właśnie projektem. Rozsądek jest bardzo ważny w pierwszym etapie prac nad prognozami, niemniej jednak do tego typu źródeł należy podchodzić z dużą ostrożnością i indywidualnie dysponować posiadaną wiedzą ponieważ w przypadku każdego człowieka zależność pomiędzy wysiłkiem a wynikiem jest inna[4].

1.3 Wyznaczanie głównych etapów

Najważniejszym warunkiem planowania jest zidentyfikowanie maksymalnej liczby szczegółów co umożliwi wykonanie jak największej liczby działań jednocześnie, co zmierza do zrealizowania projektu w jak najkrótszym czasie. Priorytetem w planowaniu jest wyznaczenie głównych etapów realizacji projektu do których stosuje się jedną z dwóch metod w zależności od złożoności prac:

- **metoda odgórna** – polega na wypisaniu wszystkich pośrednich i ostatecznych rezultatów zestawu działań, który tworzą dany etap główny;
- **metoda oddolna** – wskazywanie możliwie największej liczby działań i grupowanie ich według określonego klucza, by w ten sposób otrzymać główne etapy[5].

Obie metody są akceptowane i wykorzystywane w trakcie realizacji projektów, jednak to preferencje osoby odpowiedzialnej za realizację projektu

---

[2] Trezor L. Yung, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2006/08, s. 114-115.
[3] http://mfiles.pl – 05.09.2012 r.
[4] Trezor L. Yung, *op. cit.*, s. 118.
[5] Tamże s. 107.

decydują o tym na którą z tych metod się zdecyduje. Jeżeli menadżer projektu zdecyduje się na wybór pierwszej z nich to tylko po to by dokonać wstępnej analizy większych i bardziej złożonych projektów. Jednak metoda oddolna zostaje również wykorzystana w kolejnym kroku, by za jej pomocą wyznaczyć zadania składające się na każdy z głównych etapów prac nad projektem.

Wykorzystując metodę *odgórną* menadżer projektu opracowuje listę ostatecznych rezultatów, które jako pożądane zostały zdefiniowane w początkowej fazie projektu, uwzględniając oczywiście wszelkie pośrednie rezultaty, których osiągnięcie jest warunkiem dojścia do ostatecznego wyniku.

Każdy etap będzie miał wyznaczony określony rezultat, który będzie warunkiem przejścia do kolejnego etapu, należy również pamiętać o analizie relacji między etapami, do rzadkości należy, by były one zestawieniem niezależnych, kolejno po sobie następujących działań.

Natomiast jeśli menadżer zespołu wybierze metodę oddolną powinien wykorzystać całokształt wiedzy i doświadczenia członków zespołu projektowego oraz interesariuszy jeśli zostali zaproszeni do udziału w planowaniu projektu. Podczas sesji planistycznej menadżer zespołu wraz z innymi członkami opracuje listę działań bądź zadań, jakie będzie trzeba wykonać. W tym celu przeprowadza „burzę mózgów", pamiętając o zasadzie: „najpierw ilość, potem jakość", również nie powinno się formułować żadnych krytycznych komentarzy.

Po dokonaniu redukcji wszystkich wskazanych działań można uznać, że rozpoczął się główny etap pracy nad projektem. Zwracając uwagę na ich wymierne rezultaty można celowo pominąć inne zaplanowane zadania (mniej znaczące w projekcie) w trakcie analizy. Zaletą metody oddolnej jest fakt, iż pominięte zadania chwilowo tracą swoje znaczenie, jednak można do nich zawsze wrócić w późniejszych fazach prac nad projektem. Elastyczność listy prac nad projektem, która łatwo dostosowuje się i modyfikuje na różnych etapach, jest niewątpliwie zaletą metody oddolnej[6].

Często zarządzanie projektem zostaje wyodrębnione na etapie planowania, co nie zawsze zapewnia osiągnięcie oczekiwanego efektu, a co idzie za tym wymykanie się spod kontroli realizację projektu. Konieczne jest stworzenie narzędzi obejmujących całość niezbędnych działań koncepcyjnych, planistycznych, wykonawczych oraz kontrolnych w celu zapobiegania uchybieniom podczas realizacji projektu[7].

W fazie wstępnej warto przeanalizować cykl życia projektu (rozpoczęcie, planowanie, realizacja, zakończenie projektu, oraz dodatkowo w trakcie całego trwania projektu – kontrola[8]) i przewidzieć natężenie prac w poszczególnych procesach.

Przy realizacji projektu, szczególnie w fazach początkowych, należy zwrócić uwagę na rzetelne realizowanie założonych zadań, gdyż niewielki błąd w początkowym etapie może zaowocować katastrofą w fazach później-

[6] Trezor L. Yung, *op. cit.*, s. 109-111.
[7] W. Bogusz, K. Pruszyński, *Zarządzanie projektami*, Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, 2008 s. 396.
[8] Tamże, s. 397.

szych, co będzie miało znaczący wpływ na całokształt zadań zamierzonych podczas trwania całego projektu. W celu wyeliminowania najprostszych potknięć i błędów należy kierować się podstawowymi zasadami, jakimi są obiektywność oraz zarządzanie sytuacyjne (nurt w teorii zarządzania stwierdzający, że każdą sytuację należy rozpatrywać indywidualnie[9]).

Poprawne zaplanowanie całego procesu inwestycyjnego (ogół czynności realizowanych przez inwestora[10]) jest niezwykle ważną czynnością mającą niewątpliwy wpływ na osiągnięcie sukcesu w realizacji danego przedsięwzięcia, który polega na weryfikacji metod działania, określeniu sposobów wdrażania projektu w życie oraz w pozyskiwaniu zasobów. Realizacja etapu planowania oznacza koncentrację na organizacji i realizacji prac projektowych[11].

1.4 Powiązanie zadań z zasobami

Kolejnym niezwykle ważnym etapem planowania jest powiązanie zadań z zasobami, którymi dysponuje każda organizacja. Owe zasoby alokowane są na potrzeby projektu, a są nimi pracownicy, materiały i sprzęt. Materiały zużywa się w miarę postępu prac przy realizowaniu projektu, konieczny jest w związku z tym monitoring wielkości ich zapasów w stosunku do potrzeb. Pozostałe zasoby służą przez cały czas trwania projektu. Najważniejszą kwestią dotyczącą zasobów w projekcie są koszty ich użycia. Pozwala to wyznaczyć realny koszt zasobów w zależności od stopnia ich wykorzystania.

Podsumowując powyższe, plan projektu powinien zawierać niezbędne elementy jak:

- cel główny projektu, cele szczegółowe i wynikające z nich zadania,
- powołanie zespołu projektowego oraz menadżera projektu,
- szczegółowy harmonogram prac zawierający określone terminy rozpoczęcia i zakończenia projektu, listę czynności wraz z ich powiązaniami, czasami trwania, terminami rozpoczęcia oraz zasobami,
- zapotrzebowanie na zasoby,
- podział zadań na wykonawców,
- preliminarz (zestawienie wydatków) finansowy projektu,
- zasady kontroli i rozliczania,
- postać, w jakiej ma zostać przekazany projekt i zasady odbioru całości prac oraz zadań[12].

[9] http://mfiles.pl – 05.09.2012 r.
[10] Tamże – 05.09.2012 r.
[11] W. Bogusz, K. Pruszyński, *op. cit.,* s. 398.
[12] Tamże, s. 398.

1.5 Weryfikacja rejestru ryzyka

Weryfikacja rejestru ryzyka to jeden z końcowych etapów prac nad planowaniem projektu, jego celem jest zweryfikowanie wszelkich zagrożeń mogących sprzyjać niepowodzeniu. Na tym etapie warto rozstrzygnąć kwestie:

- czy na tym etapie planowania pojawiły się jakiekolwiek zagrożenia (nowe)?
- czy pojawiły się jakiekolwiek zagrożenia wysokiego ryzyka?
- czy w odniesieniu do któregokolwiek zagrożenia zmieniono klasyfikację ryzyka?
- należy przeanalizować harmonogram pod względem między innymi: realizacji zadań o długim czasie trwania, o zależności kolejnych etapów, zadaniom, w przypadku których zużyto większość rezerwy czasowej (co stało się z rezerwą?), zadaniom wykonywanym przez kilka osób, itp.[13].

Jeżeli podczas weryfikacji rejestru ryzyka zaistniały różnice lub zauważono zagrożenia należy bezwzględnie przygotować nowy plan działania, należy również uczulić opiekuna głównego etapu obserwowanie sytuacji pod kątem możliwości pojawienia się zagrożeń. Unikanie ryzyka i zapobieganie zagrożeniom mogącym spowodować niepowodzenie projektu jest zdecydowanie bardziej korzystne niż późniejsze minimalizowanie ewentualnych powstałych szkód[14].

1.6 Ustalanie budżetu projektu

Dokonując analizy struktury prac nad projektem należy uwzględnić wszelkie szczegółowe dane związane z zadaniami realizowanymi na niższych szczeblach. To najprostsza metoda szacowania kosztów każdego z działań. Na podstawie danych dot. kosztów każdego z etapów menadżer projektu może opracować tzw. budżet operacyjny który przedstawia rzeczywiste koszty niezbędne do celów kontrolnych. Może się zdarzyć, że zawartość dokumentu jest różna od pierwotnego budżetu opracowanego na podstawie pewnych uwarunkowań biznesowych, wówczas rozbieżności powinny zostać szczegółowo przeanalizowane, a ewentualny konflikt szybko rozwiązany. Jeśli zapisy w budżecie wskazują na wzrost kosztów niezbędne jest zatwierdzenie tego faktu przez klientów[15].

2. REALIZACJA

Realizacja oznacza wdrażanie działań zgodnych z planem przebiegu projektu. Niezmiernie ważną rolę odgrywają osoby odpowiedzialne za powodzenie projektu tj. menażer projektu, do którego niewątpliwie należą czynności koordynacyjne, przygotowanie raportów, sprawozdawczość oraz kon-

[13] Trezor L. Yung, *op. cit.*, s. 131.
[14] Tamże s.132.
[15] Tamże, s. 132.

trola postępu prac i wykorzystania zasobów jak i eliminowanie skutków zakłóceń wywołujących odchylenia pomiędzy zaplanowanym, a rzeczywistym przebiegiem projektu. Dla efektywnego przebiegu realizacji projektu ma zasadnicze znaczenie wdrożenie przez menadżera projektu właściwej organizacji pracy zespołu, którego jest kierownikiem. Istotnym elementem realizacji projektu jest jego stałe monitorowanie pozwalające na bieżące wprowadzanie korekt. W trakcie pracy nad każdym projektem występuje możliwość jego zmiany lub zmiany jego otoczenia wywołane zaistniałymi trudnościami i niedostrzeżonymi błędami. Menadżer ma za zadanie bezustanne obserwować i korygować powstałe nieprawidłowości, ustalić ich przyczyny oraz wyeliminować ewentualne uchybienia w kolejnych etapach realizacji projektu[16].

Do zadań menadżera projektu należy również zamknięcie realizowanego projektu, obejmujące czynności związane z:

- przygotowaniem raportu końcowego zestawiającego wyniki projektu,
- opracowaniem raportu lub bilansu finansowego,
- zebraniem recenzji i opinii na temat przebiegu projektu,
- przekazaniem wyników projektu zleceniodawcom,
- uporządkowaniem dokumentacji przebiegu projektu oraz jej zarchiwizowaniem,
- rozwiązaniem zespołu projektowego[17].

3. CZYNNIKI DECYDUJĄCE O POWODZENIU I PORAŻCE PROJEKTU

Czynnikami decydującymi o powodzeniu projektu są niewątpliwie dwa kryteria oceny, które wymagają od projektu aby był on realizowany w wyznaczonym terminie oraz w ramach zaplanowanego budżetu.

Można jednak wyróżnić dodatkowe mierniki sukcesu, które należy uwzględnić, jednak w dużej mierze ocena sukcesu zależy od tego czy spełnione zostały wszystkie cele projektu (zakres), czy organ zlecający wykonanie projektu jest zadowolony z końcowego efektu (jakość), czy nie wystąpiły straty w zespole pracowników (kadra), czy ilość wykorzystanych materiałów do realizacji przedsięwzięcia nie przekroczyła zaplanowanych ilości (zasoby).

Większość analityków koncentruje się na zakresie i budżecie nie bacząc na pozostałe. W krótkim okresie nie spowoduje to niekorzystnych konsekwencji jednak długoterminowy efekt takiego postępowania może być bardzo szkodliwy.

Najważniejszymi czynnikami decydującymi o powodzeniu projektu są:

- jasne, przedyskutowane i zaakceptowane cele i wymagania projektu,

[16] W. Bogusz, K. Pruszyński, *op. cit.,* s. 398.
[17] Tamże, s. 398.

- stałe uczestnictwo w projekcie inwestora oraz zespołu realizującego przedsięwzięcie,
- realny, planowany czas i koszt wykonania projektu,
- nieustanna kontrola zmian i jakości.

Podczas planowania i realizowania projektów występują również czynniki przyczyniające się do porażki prowadzonego projektu, z całą pewnością możemy do nich zaliczyć:

- źle zaplanowaną i przygotowana realizację poszczególnych zadań,
- lekceważenie i opóźnienie rozwiązania bieżących problemów,
- wprowadzenie częstych i nieistotnych zmian w harmonogramie lub projekcie,
- brak kontaktu z pracownikami i bagatelizowanie ich potrzeb,
- brak odpowiedniej komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu,
- nieprzemyślane wprowadzenie nowych metod zarządzania projektem,
- brak realistycznej oceny postępów prac.

Poświęcenie odpowiedniej uwagi i czasu na kontrolowanie i monitorowanie ww. czynników ma zasadnicze znaczenie dla przebiegu realizacji całego procesu inwestycyjnego, a w konsekwencji osiągnięcia zaplanowanego celu[18].

ZAKOŃCZENIE

Dobre zarządzanie i planowanie to pogodzenie dwóch sprzecznych wartości: dyscypliny i elastyczności.

W każdym obszarze życia, jak również w planowaniu i zarządzaniu, nie należy przesadzać. Głównym celem jest osiągnięcie równowagi i harmonii działania.

Do dobrego planowania i zarządzania należy również zdrowy rozsądek, nie trzeba bowiem być znawcą danego tematu lub posiadać bogate doświadczenie poparte konkretnymi przykładami, wystarczy wyważenie entuzjazmu z realnym podejściem do rzeczywistości. Niezbędna składowa sukcesu to również wysokie umiejętności komunikacyjne oraz zdolności koordynowania pracy wielu osób. Menadżerowie projektu muszą wykazać się niezwykłą elastycznością, tolerancją dla wszelkich nieprawidłowości, opóźnień i akceptacją sytuacji wyjątkowych. Powinni wiedzieć w jaki sposób i w jakim czasie naprawić niedociągnięcia, a kiedy wykorzystać posiadane zdolności przywódcze, kiedy godzić się na modyfikacje wynikające z niedoskonałości pracujących przy projekcie osób.

[18] W. Bogusz, K. Pruszyński, *op. cit.,* s. 400.

Każdy projekt ma szansę zakończyć się powodzeniem, jeśli jest sprawnie i mądrze zarządzany z uwzględnieniem podstawowych determinantów sukcesu.

Na sukces projektu pracują działania i starania wdrażane przez cały czas trwania projektu.

Z pojęciem planowania i zarządzania spotykamy się zarówno w życiu osobistym jak i zawodowym, wymaga od nas skupienia i uwagi, podjęcia konkretnych działań, decyzji, konsekwencji wytrwałości jak i rozważnego zarządzania. Wyłącznie od nas zależy czy projekt zakończy się porażką czy upragnionym sukcesem.

LITERATURA:

[1] Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda A., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Wyższa Szkoła Bankowa.

[2] Bogusz W., Pruszyński K., *Zarządzanie projektami*, Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, 2008.

[3] Yung Trezor L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2006/08.

[4] Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWN, 2001.

Zasoby internetowe:

[5] http://mfiles.pl

STRESZCZENIE

Skuteczne planowanie warunkiem powodzenia projektu

W dzisiejszych czasach trudne jest realizowanie przedsięwzięć bez wcześniejszego planowania. Jego prawidłowość oraz umiejętne zarządzanie projektem potrafi przynieść korzyści, co prowadzi do osiągnięcia sukcesu, a tym samym do zamierzonego celu.

Wiara w powodzenie projektu, wiedza, planowanie i skuteczne zarządzanie to czynniki niezbędne do osiągnięcia sukcesu w tym, co chce się osiągnąć. Zarządzanie projektem i planowanie to praca polegająca na stosowaniu się do z góry określonego planu w określonym czasie i przy założonym budżecie. Niniejszy referat przedstawia etapy prac nad planowaniem i realizacją projektu, jak również czynniki niepowodzenia wynikające z niewłaściwego planowania jaki i zarządzania projektem.

SUMMARY

Effective planning project success condition

In recent times carrying out any undertaking is difficult without previous planning. Its correctness and skillful managing can result in benefits and succeeding and reaching the goal at the same time.

Faith in success, knowledge, planning and effective managing are crucial factors in achieving the target. Project administration and planning lie in proceeding according to preset plan within preset time and presupposed budget. The following paper presents planning stages and project carrying out as well as failure factors resulting from improper planning project administrating.

Mariola Zachwyc-Przybylska
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Zarządzanie projektami w świetle badań literaturowych

WSTĘP

Pojęcie projektu jest znane już od najdawniejszych czasów, jednakże do lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia kojarzone było ze sferą techniczną funkcjonowania przedsiębiorstwa i miał charakter konstrukcyjno-techniczny. W sferze biznesu i ekonomii pojęcie projektu (a wraz z nim również pojęcie zarządzania projektem) pojawiło się stosunkowo niedawno, a przyczyn jego pojawienie się należy poszukiwać we zmianach funkcjonowaniu przedsiębiorstw i organizacji związanymi z: globalizacją działalności handlowej, drastycznemu zwiększeniu potoków informacyjnych towarzyszących działalności firm, konieczności elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym oraz gwałtownemu rozwojowi nowoczesnych technologii, głównie dotyczących przetwarzania i zdobywania informacji.

Ostatnie lata stanowią najdynamiczniejszy rozwój zarządzania projektami. Obecnie coraz większa część działalności przedsiębiorstw (organizacji gospodarczych) jest realizowana zgodnie z zasadami zarządzania projektami. Przedsięwzięcia o charakterze jednorazowym, niepowtarzalnym, prowadzone przez specjalnie do tego celu powołane zespoły projektowe pojawiają się dziś regularnie zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i w administracji publicznej oraz w organizacjach non-profit i wielu innych.

Powyższe zainspirowało autorów do przygotowania niniejszego artykułu, którego głównym celem jest przedstawienie sposobu ujęcia stosunkowo młodej dziedziny wiedzy, jaką niewątpliwie jest zarządzanie projektami.

1. POJĘCIE I ISTOTA PROJEKTU

Kluczowe dla skutecznego zarządzania projektami jest zrozumienie, czym są projekty, a jest to o tyle trudne, gdyż w literaturze przedmiotu sformułowano wiele definicji słowa „projekt". Można jednakże pokusić się o wskazanie najczęściej cytowanej definicji (która jednocześnie jest krótka i ogólna) sformułowanej przez amerykański Project Management Institute, według której projekt to działanie podejmowane w celu stworzenia niepowtarzalnego wyrobu lub usługi[1]. Autorzy pragną również przywołać definicję sformułowaną przez H. Kerznera, który definiuje projekt jako przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych[2].

W literaturze polskiej projekt definiowany jest jako niepowtarzalne (realizowane jednorazowo), złożone przedsięwzięcie, zawarte w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem – realizowane zespołowo (wielopodmiotowo), w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod i technik[3]. Tak sformułowana definicja podkreśla najważniejsze, podstawowe charakterystyki działalności projektowej, tzn. niepowtarzalność, złożoność, zespołowość działań i ich autonomia.

Za najważniejsze cechy działań projektowych uznać należy:

- realizowane zadanie powinno mieć charakter niepowtarzalny i unikatowy, na etapie zarówno koncepcji, jak i samej realizacji,
- cele projektu powinny być specyficzne, a także określone w kategoriach czasu, kosztu i parametrów jakościowych,
- cele projektu powinny być specyficzne, a także określone w kategoriach czasu, kosztu i parametrów jakościowych,
- faza realizacji projektu nie może zależeć od pozostałej działalności przedsiębiorstwa,
- wykonanie projektu powinno dawać określony efekt,
- projekt odznacza się najczęściej sporą złożonością, dużym zakresem i skalą działania, a także znaczną wartością zaangażowanych zasobów,
- organizacja zasobów i działań powinna dotyczyć specyfiki zadań, jakie należy wykonywać,
- projekt powinien być ograniczony w czasie, posiadać określony początek i koniec, a jego wykonanie być związane z presją czasową,
- ilość czasu powinna być ustalona z góry i kontrolowana,

---

[1] P. Piertas, M. Szmit, *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont, Łódź 2003, s. 11.

[2] M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 14.

[3] M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 18.

- realizacja każdego projektu jest związana z ponoszeniem określonych kosztów, a jednocześnie ograniczonym zakresem finansowania.

Przedstawione cechy odnoszą się do wszystkich rodzajów projektów, niezależnie od ich celu, wielkości czy sposobu organizacji wykonania. Należy przy tym podkreślić, że z jednej strony projekty mają określone cechy wspólne, z drugiej zaś cechuje je ogromna różnorodność celów, zakresów, powiązań, sposobów finansowania, specyficznych rozwiązań organizacyjnych, itp.

2. ISTOTA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Podejmując próbę zdefiniowania zarządzania projektami, należy przypomnieć klasyczną definicje pojęcia zarządzanie. Od strony funkcjonalnej zarządzanie jest jednoznacznie identyfikowalnym procesem, który składa się z faz planowania, organizacji, realizacji i kontroli. Można więc stwierdzić, że zarządzanie to kierowanie systemami socjotechnicznymi w sensie rzeczowym i osobowym za pomocą profesjonalnych metod. W wymiarze rzeczowym chodzi o wykonywanie zadań wynikających z najwyższych celów systemu. W wymiarze osobowym to właściwe obchodzenie się ze wszystkimi ludźmi, z którymi zarząd współpracuje[4].

Zarządzanie projektem zaś to dziedzina zajmująca się efektywnym osiąganiem celów projektów przy jednoczesnej neutralizacji wpływu istniejących ograniczeń i ryzyka, jak również jest dziedziną zajmującą się budowaniem motywacji zespołu projektowego i właściwą komunikacją pomiędzy uczestnikami projektu.[5] Zarządzanie projektem można określić jako proces polegający na zapewnieniu efektywnego przebiegu składowych cyklu życia projektu: inicjalizacja projektu, planowanie, realizacja, zamknięcie projektu[6].

W celu realizacji procesów zarządczych metodyka zarządzania projektami opisuje szereg obszarów związanych z realizacją przedsięwzięcia. Należą do nich[7]:

- zarządzanie zespołem projektowym,
- zarządzanie zakresem projektu,
- zarządzanie czasem projektu,
- zarządzanie kosztami projektu,

---

[4] W. Lessel, *Zarządzanie projektem. Jak precyzyjnie zaplanować i wdrożyć projekt*., wyd. BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008, s. 14-15.

[5] Z innego punktu widzenia, zarządzanie projektem można zdefiniować jako naukę o definiowaniu i osiąganiu celów przy jednoczesnej maksymalnie możliwej optymalizacji użycia zasobów (np. czasu, pieniędzy, ludzi, itd.).

[6] Zobacz szerzej: A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002 s. 486.

[7] P. Szmidt, *Dlaczego warto zarządzać projektami?* [w]: „Napędy i sterowanie" Nr 7/8 Lipiec – Sierpień
2010 r., s. 90.

- zarządzanie jakością projektu,
- zarządzanie zasobami ludzkimi projektu,
- zarządzanie komunikacją w projekcie,
- zarządzanie ryzykiem projektu
- zarządzanie konfiguracją[8].

Zarządzanie zespołem projektowym to wytyczne precyzyjnie określające role, uprawnienia i odpowiedzialność na poszczególnych szczeblach struktury zespołu zarządzania projektem.

Zarządzanie zakresem projektu obejmuje procesy służące zapewnieniu, że projekt zawiera wszystkie prace, które muszą być wykonane, aby ten projekt wykonać. Skupia się na określeniu i kontrolowaniu co jest, a co nie jest zakresem projektu. Pojęcie zakresu może odnosić się zarówno do projektu, jak i produktu. Zakres produktu to funkcje i udogodnienia, które mają być zawarte w produkcie. Natomiast zakres projektu obejmuje pracę, która musi zostać wykonana w celu dostarczenia produktu posiadającego określone funkcje i udogodnienia.

Zarządzanie czasem projektu to obszar obejmujący:

- identyfikację działań, które muszą być wykonane dla osiągnięcia celów projektu,
- identyfikację i udokumentowanie zależności między działaniami,
- estymowanie czasu potrzebnego dla wykonania poszczególnych działań,
- analizowanie kolejności działań, czasów trwania oraz wymaganych zasobów pod kątem stworzenia harmonogramu,
- nadzorowanie zmian do harmonogramu.

Zarządzanie kosztami projektu to obszar obejmujący:

- określenie zasobów ludzkich, materiałowych, maszynowych potrzebnych dla realizacji projektu,
- estymację kosztów tych zasobów w ilościach potrzebnych dla projektu,
- budżetowanie, czyli alokację zasobów do poszczególnych jednostek pracy,
- kontrolę zmian w budżecie.

Obszar wiedzy obejmuje szacowanie kosztu zasobów, w tym zasobów ludzkich, sprzętu, materiałów oraz takich pozycji jak delegacje i inne czynniki wspomagające. Po zakończeniu procesu szacowania koszty są budżetowane i monitorowane tak, by utrzymywać projekt w ramach budżetu[9].

---

[8] Tamże.

[9] J. P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, tłumaczenie P. Dąbrowski, wyd. Onepress, Gliwice, s. 33.

Zarządzanie jakością projektu obejmuje procesy, które mają zapewnić, że projekt zaspokoi potrzeby, dla których został powzięty. Procesy opisane w tej części w zamierzeniu powinny być kompatybilne z serią norm dotyczących systemów jakości ISO 9000. Zarządzanie jakością składa się z następujących elementów:

- planowania jakości – określenia, jakie standardy jakościowe należy zachować w trakcie realizacji projektu i w jaki sposób je osiągnąć,
- zapewnienia jakości – dostosowania wszystkich elementów procesu projektowego do stawianych wymagań,
- kontroli jakości – kontrolowania i nadzorowania działań projektowych w celu zapewnienia założonej jakości oraz eliminowania czynników mogących obniżyć jej poziom.

Jedną z przyczyn niepowodzeń w projektach jest tendencja do zaniedbywania lub rezygnowania z jakości w celu dotrzymania napiętych terminów realizacji[10].

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje procesy związane z budową i zarządzaniem zespołem projektowym z uwzględnieniem niezbędnych kompetencji i cech osobowościowych członków zespołu.

Bardzo często zaniedbuje się zarządzanie zasobami ludzkimi w projektach. Ten obszar wiedzy obejmuje ustalenie osób potrzebnych do wykonania zlecenia, określenie ich ról i obowiązków oraz struktury hierarchicznej, w jakiej będą funkcjonowali, pozyskanie tych ludzi, a następnie kierowanie nimi w trakcie realizacji projektu[11].

Zarządzanie komunikacją w projekcie obejmuje procesy służące zapewnieniu terminowego i właściwego tworzenia, gromadzenia, rozpowszechniania, przechowywania i usuwania informacji. Tworzy istotne połączenia między ludźmi, ideami oraz informacjami potrzebnymi dla osiągnięcia sukcesu. Każdy zatrudniony w projekcie musi być przygotowany do wysyłania i odbierania komunikatów w języku projektu i musi rozumieć jak komunikacja, w której biorą udział jako osoby wpływa na całość projektu.

Zarządzanie ryzykiem projektu składa się z następujących procesów:

- identyfikacja ryzyka – określenie jakie ryzyko może wystąpić w projekcie i opisanie jego charakterystyki,
- kwantyfikacja ryzyka – analizy obszarów wpływu potencjalnego ryzyka,
- zapobiegania ryzyku – wypracowania metod wykorzystania szans i unikania zagrożeń,
- kontroli ryzyka – monitorowaniu ewentualnych zmian w istniejącym ryzyku i pojawienia się nowych rodzajów zagrożeń.

Zarządzanie konfiguracją w projekcie – to procesy odpowiedzialne za zarządzanie dostępem i przechowywaniem produktów projektu.

---

[10] Tamże s. 34.
[11] Tamże.

3. ETAPY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Projekt jest przedsięwzięciem, na który składa się wiele etapów – procesów. Nauka i praktyka zarządzania projektami wyróżnia 4 elementy składowe procesu projektowego[12]. Są to[13]:

- uruchomienie / inicjacja projektu,
- planowanie,
- realizacja,
- zamknięcie projektu.

Poszczególne etapy projektu różnią się między sobą co do czasu trwania, stopnia zaangażowania zasobów oraz stosowanych metod prowadzenia, planowania i kontroli.

Faza pierwsza, czyli uruchomienie projektu, polega na rozpoznaniu możliwości i potrzeby realizacji danego projektu oraz podjęciu odpowiedniej decyzji nadających projektowi bieg. Kluczowe znaczenie w tym etapie prac ma prawidłowe określenie celu, jaki zamierza się osiągnąć dzięki realizacji projektu. Na etapie inicjacji projektu niezbędne jest wnikliwe zbadanie, czy cele są dobrze rozumiane prze osoby bezpośrednio zaangażowane w jego realizację. Czy istnieje dostateczna zgodność między celami a osobistymi wartościami realizatorów projektu? Czy wdrażanie projektu nie napotyka na silne bariery w postaci braku akceptacji członków organizacji? Poważnym zadaniem jest zatem określenie „siły oddziaływania projektu" tak na etapie projektowania, jak i w czasie i po wdrożeniu. Ważnym zadaniem na etapie inicjowania projektu jest powołanie kierownika projektu i najczęściej na jego wniosek całego zespołu projektowego. Kierownik projektu to osoba odpowiedzialna za całość zagadnień związanych z jego realizacją. Jest często wybierany z grona osób pracujących nad konceptualizacją projektu.

Do jego podstawowych funkcji zalicza się:

- opracowanie szczegółowego planu realizacji i kosztorysu,
- organizowanie procesu realizacji projektu, w tym koordynacja prac,
- nadzorowanie i kontrolę przebiegu prac, monitorowanie odchyleń,
- analizę realizacji budżetu,
- raportowanie o przebiegu realizacji projektu kierownikom wyższego szczebla czy też zleceniodawcy projektu.

Powołanie kierownika projektu i budowa zespołu projektowego są zadaniem trudnym i odpowiedzialnym. Niezależnie bowiem, czy jest jeden zespół liczący kilka osób, czy jest on powiązany z innymi siecią wzajemnych

[12] Czasami również za oddzielny etap uważany jest proces kontrolowania/nadzorowania, jednakże ma on specyficzny charakter gdyż biegnie równolegle do poszczególnych etapów, przez cały czas życia projektu.
[13] A. Koźmiński, W. Piotrowski, *op. cit.*, s. 457.

zależności łączącą nawet setki uczestników, musi stanowić grupę ludzi kompetentnych, kreatywnych, umiejących pracować zespołowo i interdyscyplinarnie, zdolnych przedkładać interesy takich całości nad własne. Kierownik projektu nie tylko odpowiada za formalną stronę prac projektowych, musi być także przywódcą, motywującym pracowników do nowych wyzwań, zdolnych do budowania właściwego klimatu.

Tylko kierownik aktywnie włączający się w pracę zespołu może osiągnąć sukces. Osoba stojąca z boku, pasywna, nie zainteresowana sytuacją zespołu i projektu nie realizuje założonych celów w sposób optymalny[14].

Faza druga, czyli planowanie – najważniejszy etap, mający na celu zdefiniowanie dokładnych oczekiwań co do projektu, odpowiadających im celów, rozplanowanie zaangażowania zasobów, określenie dokładnych ram czasowych poszczególnych etapów projektu. Plan projektu powinien określać co najmniej następujące elementy:

- cel główny projektu, cele szczegółowe i wynikające z nich zadania,
- rozdział zadań na wykonawców,
- zapotrzebowanie na zasoby,
- harmonogram prac,
- preliminarz projektu, czyli określenie ilości niezbędnych środków pieniężnych na jego realizację w poszczególnych fazach,
- zasady kontroli i rozliczania,
- postać, w jakiej ma zostać przekazany projekt i zasady odbioru całości prac oraz zadań cząstkowych.

Nie ma uniwersalnego rozwiązania lub modelu planowania odpowiedniego dla wszystkich projektów, niezależnie od ich typu, rozmiaru, kategorii. Co więcej, relatywne znaczenie poszczególnych składników planu, sposób ich agregacji, etapowanie działań itd., są w każdym projekcie inne. Planuje się zatem według bardzo różnych podejść, wykorzystując liczne metody i techniki, w zależności od rodzaju projektu, stopnia jego złożoności, skali przewidywanych trudności i ryzyka, wysokości nakładów itd.

Faza trzecia, czyli realizacja, polega na koordynowaniu działań zespołu projektowego oraz zużycia zasobów, tak aby postęp prac był zgodny z przyjętym planem. Kluczowe znaczenie dla tworzenia skutecznego zespołu projektowego ma właściwy podział ról pomiędzy jego członków. Można wyróżnić role związane z realizacją zadań, składających się na przedsięwzięcie (task roles) oraz na role związane z utrzymaniem ciągłości zespołu (maintenance roles)[15]. Podstawą do działań jest plan przebiegu projektu. Przed zespołem staje zadanie rozwiązania zaplanowanych działań, przed kierownikiem projektu dodatkowo czynności koordynacyjne, bieżąca kontrola postępu prac i wykorzystania zasobów, motywowanie, eliminowanie skutków zakłóceń wywołujących odchylenia pomiędzy zaplanowanym a rzeczywistym przebie-

[14] P. Wachowiak, *Kierowanie zespołem projektowym*, wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 28.
[15] Tamże s.64.

giem projektu oraz przygotowywania raportów i sprawozdań itp. Zasadnicze znaczenie dla efektywnego przebiegu realizacji projektu ma więc wdrożenie przez kierownika projektu właściwej organizacji prac. Efektywna organizacja prac projektowych i kierowania projektem wymaga drożnego systemu informacji o stanie projektu. W tradycyjnej organizacji system taki powinien charakteryzować się:

- integracją pionową – odpowiednie informacje otrzymują odpowiednie osoby,
- bieżącym przetwarzaniem informacji – stała gotowość do prezentowania stanu projektu,
- integracją poziomą – możliwością wymiany i oceny informacji według różnych kryteriów czy punktów widzenia,
- jednoczesnością przekazu informacji – informacje są dostępne i przekazywane w odpowiedni sposób.

Faza czwarta, czyli zamknięcie projektu, polega na formalnej prezentacji osiągniętych celów, zarchiwizowania dokumentacji projektowej i oficjalnym zamknięciem projektu. Czynności związane z tym etapem obejmują zwykle:

- przygotowanie raportu końcowego zestawiającego wyniki projektu,
- zebranie recenzji i opinii na temat przebiegu projektu,
- przekazanie wyników projektu zleceniodawcom (o ile nie było to zawarte w fazie realizacji),
- uporządkowanie dokumentacji przebiegu projektu, a następnie zarchiwizowanie jej,
- rozwiązanie zespołu projektowego i złożenie podziękowań za wspólną i owocną pracę[16].

Równolegle do fazy drugiej, trzeciej i czwartej, biegnie proces kontroli, polegający na ścisłym monitorowaniu prawidłowości i postępu prac oraz podejmowaniu akcji korygujących w przypadku wystąpienia nieprawidłowości – odstępstw od przyjętego planu.

Wszystkie powyższe etapy są ze sobą powiązane poprzez rezultaty, które są efektem ich przebiegu. Rezultat „wyjściowy" jednego etapu, staje się automatycznie rezultatem „wejściowym" – podstawą rozpoczęcia następnego etapu projektu.

Etapy te składają się na tzw. „cykl życia projektu" (Project Life Cycle), czyli całość procesów prowadzących od rozpoczęcia projektu do jego zakończenia. Pojęcie cyklu życia projektu umożliwia zdefiniowanie momentu początku i końca projektu, a co za tym idzie umożliwia określenie rodzaju

[16] W. Bogusz, K. Pruszyński, *Zarządzanie projektami*, Krakowska Konferencja Młodych Uczonych 2008, s. 398.

działań podejmowanych przed realizacją projektu oraz podejmowanych po zakończeniu projektu.

Zasadniczo cykl życia projektu określa jakiego rodzaju praca powinna być wykonana w danej fazie realizacji oraz kto powinien ją wykonać. Opisy cyklu życia projektu mogą być zarówno ogólne jak i bardzo szczegółowe – określa się je wtedy jako metodologie zarządzania projektem. Ich cechą wspólną jest to, że zawsze zawierają podobne charakterystyki:

- koszty i wkład pracy są niskie na początku projektu, następnie wzrastają do maksymalnego poziomu i gwałtownie spadają pod koniec realizacji projektu,
- prawdopodobieństwo sukcesu jest najniższe na początku, a następnie systematycznie rośnie,
- ryzyko na początku jest wysokie, a w trakcie realizacji spada,
- możliwość dokonywania zmian w projekcie jest największa na początku a najmniejsza na końcu ze względu na rosnące koszty zmian w miarę zaawansowania prac.

Rozmaitość programów i projektów realizowanych w naszym kraju i w całej Europie oraz skala zaangażowanych w nie środków powoduje, że jednym z ważniejszych problemów staje się kwestia doboru skutecznej i efektywnej metody planowania i realizacji tych przedsięwzięć, czyli inaczej mówiąc metodyki zarządzania projektami. Od projektów unijnych oczekuje się utrzymania rezultatów przez z góry zakładany okres. Rezultaty są monitorowane i stanowią podstawę do oceny skuteczności udzielonego wsparcia finansowego.

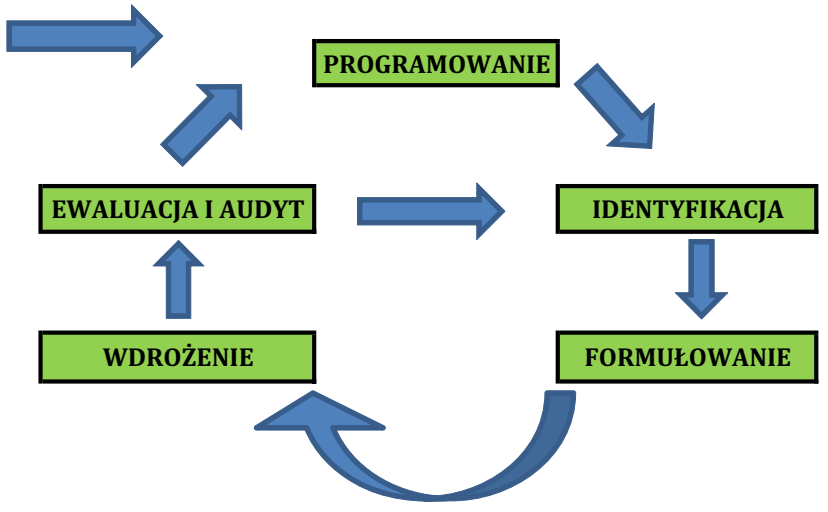
Narzędziem rekomendowanym przez Komisję Europejską do definiowania i planowania projektów współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej jest tzw. „zarządzanie cyklem projektu" (PCM).

Zarządzanie cyklem projektu składa się z pięciu faz:

- programowania,
- identyfikacji,
- formułowania,
- wdrażania,
- ewaluacji i audytu[17].

Sposób postępowania opisany w Cyklu Projektu daje podstawy do stworzenia spójnej koncepcji przedsięwzięcia i dlatego stanowi bardzo użyteczne narzędzie zarządzania projektami. Z punktu widzenia wnioskodawców najważniejsze są fazy formułowania i wdrażania. Zarządzanie cyklem życia projektu przedstawiono na rysunku 1.

[17] A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 397-398.



Rysunek 1. Zarządzanie cyklem życia projektu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

Podczas fazy programowania rozpoznawane są problemy na poziomie narodowym i sektorowym tak, aby określić obszary, które należy objąć wsparciem poprzez projekty. Wymaga to przeglądu wskaźników społeczno-ekonomicznych, priorytetów narodowych oraz wytycznych dla programu, z którego projekty mają być finansowane. Faza programowania kończy się ogłaszaniem konkursów, na które projektodawcy zgłaszają propozycje rozwiązania problemów uznanych za istotne przez odpowiednie instytucje.

W fazie identyfikacji następuje selekcja zgłoszonych projektów. To wymaga określenie potrzeb beneficjentów, które projekt ma zaspokoić, analizy problemów, z którymi stykają się beneficjenci oraz określenie możliwości ich rozwiązania.

W fazie formułowania wstępnie opisane pomysły projektów są rozwijane w szczegółowe plany i analizowane pod kątem ich wykonalności i trwałości po to, by odpowiedzieć na pytanie, czy korzyści z projektu będą dla beneficjentów trwałe.

Do pełnego zdefiniowania projektu prowadzą dwie fazy – faza analizy i faza planowania. Faza analizy obejmuje:

- analizę interesariuszy, czyli identyfikację i charakterystykę głównych odbiorców i uczestników projektu, z uwzględnieniem problemów wymagających interwencji poprzez projekt,
- analizę problemów, czyli identyfikację kluczowych trudności, które mają być choć częściowo rozwiązane za pomocą projektu,
- analizę celów, czyli odpowiedź na istniejące problemy, wskazanie środków prowadzących do pożądanych zmian,

- analizę strategii, czyli określenie różnych dróg osiągnięcia powyższych celów.

Faza planowania polega na przygotowaniu następujących dokumentów:

- matryca logiczna – to podstawowe narzędzie projektowe, pozwalające na precyzyjne zbudowanie struktury projektu (lub programu), sprawdzenie jego wewnętrznej logiki, sformułowanie celów oraz określenie zasobów i kosztów,
- harmonogram projektu – pokazuje sekwencje i zależności między zadaniami, podaje ich czas trwania, przydziela odpowiedzialność i podkreśla momenty szczególnie istotne w projekcie,
- plan wykorzystania zasobów – zestawia zapotrzebowanie na zasoby i środki, co pomaga stworzyć spójny budżet.

Pod koniec fazy formułowania propozycje projektów są weryfikowane przez wskazane do tego instytucje i zapada decyzja o przekazaniu (lub nie) funduszy wnioskodawcom[18].

Faza wdrażania polega na uruchomieniu i realizacji projektu zgodnie z przewidzianymi założeniami i złożonym wnioskiem. Umowa o jego dofinansowaniu jest opracowywana na podstawie aplikacji, zaakceptowanej przez instytucję przyznającą dotacje, oraz po ewentualnych negocjacjach co do wysokości i podziału budżetu.

Faza ewaluacji polega na ocenie projektu na wszystkich jego etapach tj. planowania, realizacji i mierzenia rezultatów. Powinna ona dostarczać rzetelnych i przydatnych informacji pozwalając wykorzystać zdobytą w ten sposób wiedzę w procesie decyzyjnym.

Faza audytu polega na sprawdzeniu prawidłowości wykorzystania środków jakie przeznaczono na funkcjonowanie programu, często ma formę audytu finansowego i bada opłacalność (wydajność) projektu i sposób zarządzania nim.

W metodzie PCM stosuje się następujące narzędzia:

- Metodę Macierzy Logicznej – LFA (Logical Framework Approach),
- Ocenę zdolności instytucjonalnych,
- Monitorowanie i raportowanie,
- Umożliwianie pracy grupowej poprzez szkolenia/warsztaty,
- Przygotowanie warunków odniesienia[19].

Kluczowe znaczenie ma Metoda Macierzy Logicznej, która została stworzona w latach 60-tych ubiegłego stulecia. Jej użycie jest wymagane przez

[18] M. Bonikowska, B. Grucza, M. Majewski, M. Małek, *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego,* wyd. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Departament Zarządzania EFS, Warszawa 2006, s. 9-11.

[19] T. Nędzi, *Zarządzanie projektami UE – Project Cycle Management* - artykuł [w]: www.skutecznyprojekt.pl

Komisję Europejską od 1993 roku jako część systemu Zarządzania Cyklem Projektu.

Metoda Macierzy Logicznej jest zestawem narzędzi wspierających planowanie i zarządzanie. Znajduje zastosowanie w czterech etapach cyklu życia projektu:

- *identyfikacji* – do analizy obecnej sytuacji, określania adekwatności proponowanych projektów i określania prawdopodobnych celów i strategii,
- *formułowania* – wspiera przygotowanie planu projektu za pomocą celów, mierzalnych rezultatów, strategii zarządzania ryzykiem,
- *wdrożenia* – dostarcza kluczowego narzędzia zarządczego do wspierania zarządzania kontraktami, planowania pracy operacyjnej,
- *oceny i audytu* – daje podsumowanie tego co było planowane i dostarcza podstawy do oceny działań.

Macierz pozwala pokazać cele projektu w systematyczny i logiczny sposób. Daje możliwość zobaczenia relacji przyczynowo-skutkowej pomiędzy różnymi poziomami celów oraz pozwala sprawdzić czy cele te zostały osiągnięte.

Sens stosowania tej metody sprowadza się do tego, ze daje ona całościową orientacje w zakresie przedsięwzięcia, jego celów, przewidywanych wyników oraz warunków i sposobu realizacji[20].

Tworzenie Macierzy Logicznej składa się z dwóch etapów: analizy i planowania.

Na etapie analizy kluczowymi zagadnieniami są:

- *analiza interesariuszy*, czyli osób lub grup ludzi, instytucji zainteresowanych sukcesem lub porażką projektu. Interesariuszami są osoby lub instytucje bezpośrednio lub pośrednio wpływające lub będące pod wpływem projektu, beneficjenci, partnerzy projektu.
- *analiza problemu* – ma na celu zidentyfikowanie negatywnych aspektów obecnej sytuacji i określenie relacji przyczynowo – skutkowych pomiędzy zidentyfikowanymi problemami.
- *analiza celu,* która składa się z trzech kroków:

  1. Opisania sytuacji w przyszłości po naprawieniu problemów.
  2. Zweryfikowania hierarchii celów.
  3. Przedstawienia relacji pomiędzy środkami a rezultatami na wykresie.

- *analiza strategii* – polega na określeniu sposobu i zakresu prac projektu, który rozwiąże zidentyfikowane wcześniej problemy.

Etap planowania – pozwala stworzyć Macierz Logiczną dzięki danym zebranych na etapie analizy. Macierz zawiera cel ogólny, cele szczegółowe i rezultaty.

[20] A. Stabryła, *op. cit.* s. 400.

Ocena Zdolności Instytucjonalnych – narzędzie to pozwala na ocenę czy organizacja jest w stanie zrealizować stawiane przed projektem cele, zaprojektować odpowiednie działania projektu i wspierać zmiany w organizacji.

Monitorowanie i Raportowanie – polega na zbieraniu, analizowaniu, dystrybucji i używaniu informacji na temat fizycznego i finansowego postępu prac oraz realizacji zakładanych celów.

Umożliwianie pracy grupowej – pozwala nie tylko na przekazanie środków przez projekty unijne ale również na wykształcenie odpowiednich umiejętności u uczestników i realizatorów projektów. Stąd znaczenia nabiera transfer umiejętności przeprowadzany za pomocą szkoleń i warsztatów.

Przygotowanie Warunków Odniesienia – warunki przygotowywane dla wykonawców prac w projekcie są dokumentem kontraktowym, na podstawie którego ocenia się pracę konsultantów, wykonawców oraz interesariuszy.

ZAKOŃCZENIE

Wraz z postępującym, nieuchronnym procesem globalizacji zwiększającym konkurencyjność przedsiębiorstw, coraz znaczniej uwypukla się konieczność poszukiwania skutecznych i efektywnych sposobów budowania przewagi konkurencyjnej. Dla wielu firm, ze względu na swoistego rodzaju barierę wewnętrzną w postaci zastosowanej struktury organizacyjnej, podejmowanie próby dostosowania do otoczenia kończą się często niepowodzeniem. Wynika to z tego, że klasyczne, funkcjonalne struktury organizacyjne nie tylko nie stymulują procesu kreowania wartości ale w wielu przypadkach skutkują jego destrukcją.

Podział pracy, wysoki poziom specjalizacji, sformalizowanie i scentralizowanie funkcji zarządzania to cechy klasycznych rozwiązań strukturalnych. Były one powodem dokonania się skokowego postępu przedsiębiorstw a w chwili obecnej stały się barierą rozwoju powodując, że przedsiębiorstwa koncentrują się nie na zaspokajaniu potrzeb klientów, ale na realizacji ściśle ustalonych działań.

Swobodny dostęp do zasobów ludzkich, kapitałowych, ideowych i naturalnych, wymusza konieczność doskonalenia nie cząstkowych zadań w ramach poszczególnych pionów czy też organizacyjnych, ale projektów przenikających całe przedsiębiorstwo. Projektów, które nakierowane są na zaspokajanie potrzeb indywidualnie postrzeganych klientów, niezależnie od tego czy są oni ulokowani w strukturze organizacyjnej instytucji, czy też znajdują się poza nią.

Zarządzanie projektowe, jest propozycją, która w dużym stopniu jest odpowiednia do zastosowania w praktyce, ma większy niż formy klasyczne dynamizm działania systemu organizacyjnego, a zarazem pozwala na lepsze wykorzystanie zasobów, jakimi dysponuje firma.

Dobrze sformułowane etapy projektu często stanowią o sukcesie i rozwoju firmy. Ten artykuł przedstawił problematykę zarządzania projektami w oparciu o opracowania literaturowe.

LITERATURA:

[1] Bogusz W., Pruszyński K., *Zarządzanie projektami* , Krakowska Konferencja Młodych Uczonych 2008.

[2] Bonikowska M., Grucza B., Majewski M., Małek M., *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego,* wyd. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego Departament Zarządzania EFS, Warszawa 2006.

[3] Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.

[4] Lessel W., *Zarządzanie projektem. Jak precyzyjnie zaplanować i wdrożyć projekt.*, wyd. BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008.

[5] Lewis J. P., *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję, tłumaczenie P. Dąbrowski,* wyd. Onepress, Gliwice 2012.

[6] Łada M., Kozakiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010,

[7] Nędzi T., *Zarządzanie projektami UE – Project Cycle Management* – artykuł [w]: www.skutecznyprojekt.pl.

[8] Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza Horyzont, Łódź 2003.

[9] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi,* wyd. PWN, Warszawa 2006.

[10] Szmidt P., *Dlaczego warto zarządzać projektami?* [w]: Napędy i sterowanie Nr 7/8 Lipiec – Sierpień 2010.

[11] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, wyd. PWE, Warszawa 2003.

[12] Wachowiak P., *Kierowanie zespołem projektowym*, wyd. Difin, Warszawa 2004.

STRESZCZENIE

Zarządzanie projektami w świetle badań literaturowych

Celem opracowania jest zaprezentowanie pojęcia i istoty projektów w oparciu o opracowania literaturowe. Przedstawiono istotę zarządzania projektami oraz etapy procesu projektowego.

SUMMARY

Projects management on the basis of literary research

The purpose of this work is to present the notion and essence based on literary studies. The essence of projects management and the stages of project realization process have been shown.

Franciszek Mroczko
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Ocena jakości organizacji w systemie zarządzania kryzysowego

WSTĘP

Jakość postrzegana jest współcześnie jako istotny element funkcjonowania każdej organizacji oraz samego człowieka, jednak w zarządzaniu kryzysowym odgrywa szczególną rolę. Rola ta wynika przede wszystkim z celów tego zarządzania, które powinno przede wszystkim chronić życie, zdrowie oraz mienie osób objętych oddziaływaniem czynnika wywołującego sytuację kryzysową. Zatem zarządzanie kryzysowe powinno: zapobiegać sytuacjom kryzysowym i ich eskalacji, minimalizować wpływ kryzysu na zasoby i wartości społeczne, umożliwiać przejęcie kontroli nad przebiegiem sytuacji kryzysowej, stworzyć ludziom możliwość przetrwania z minimalnymi stratami, likwidować skutki kryzysu, odtwarzać zasoby i dokonywać wszechstronnej odbudowy struktur po kryzysie, tworzyć nową infrastrukturę mniej podatną na kryzysy[1]. Podobnie problem ten ujmuje ustawa o zarządzaniu kryzysowym[2] definiując samo zarządzanie kryzysowe jako: *działalność organów administracji publicznej będąca elementem kierowania bezpieczeństwem narodowym, która polega na zapobieganiu sytuacjom kryzysowym, przygotowaniu do przejmowania nad nimi kontroli w drodze zaplanowanych działań, reagowaniu w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych, usuwaniu ich skutków oraz odtwarzaniu zasobów i infrastruktury krytycznej.*

Bezpieczeństwo obywateli jest zawsze kluczowym czynnikiem umożliwiającym niezakłócone funkcjonowanie całego społeczeństwa i wszelkich organizacji.

---

[1] Zob. F. Mroczko, *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2012, s. 215.

[2] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku *o zarządzaniu kryzysowym* (u. o z. k.), (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076), art. 2.

Rozpatrując tak ważną przestrzeń życia społeczeństwa jaką jest bezpieczeństwo w warunkach określonych zagrożeń cywilizacyjnych, warto jest pochylić się nad samą oceną jakości instytucji będących elementami systemu zarządzania kryzysowego poszczególnych szczebli organizacyjnych administracji publicznej. Od ich przygotowania oraz działania, w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowej, w największym stopniu zależy poziom poniesionych strat zarówno w ludziach, jak i często życiowego dorobku poszkodowanych. Celem tego opracowania jest przedstawienie propozycji metody oceny jakości wybranych podmiotów funkcjonujących w systemie zarządzania kryzysowego.

1. PROBLEM OCENY JAKOŚCI ORGANIZACJI SYSTEMU ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO

Jakość niewątpliwie jest wykładnikiem stopnia zaspokojenia oczekiwań klientów i dlatego zarządzanie organizacjami powinno być ukierunkowane na zapewnienie najwyższej jakości wytwarzanych dóbr i usług. Z tego względu i ocena jakości samych organizacji zaangażowanych w tworzenie określonych dóbr i usług jest niezwykle istotna z punktu widzenia spełniania oczekiwań otoczenia i ciągłej poprawy jakości.

W przypadku organizacji *for-profit* dużo łatwiej formułować i oceniać same jej cele i stopień ich osiągania. Istotne parametry w przypadku tych organizacji mają charakter ilościowy i stosunkowo łatwo mierzalny. W zarządzaniu kryzysowym mamy do czynienia z organizacjami *non-profit,* od których wymaga się realizacji dużej ilości celów jakościowych. W procesie oceny działalności organizacji wchodzących w skład systemu zarządzania kryzysowego można posługiwać się kryteriami:

1) skuteczności (tj. zdolnością do osiągania społecznie oczekiwanych celów),
2) efektywności (tj. relacją nakładów do wyników),
3) przejrzystości (tj. sprawiedliwym niesieniem pomocy najbardziej poszkodowanym).

Oczywiście ocena jakości organizacji zrealizowana w tym przekroju powinna być dokonywana dla ściśle określonego czasu, ponieważ parametry te mogą wykazywać dużą dynamikę zmian właśnie zależnych od czasu. Wynik jakościowy działania $W_p(t)$ organizacji możemy zapisać w postaci:

$$W_p(t) = \langle S(t), E(t), P(t) \rangle \tag{1}$$

Gdzie:

$S(t)$ – skuteczność działania,
$E(t)$ – efektywność działania,
$P(t)$ – przejrzystość działania.

Z powyższej zależności wynika, że organizacja uczestnicząca w zarządzaniu kryzysowym powinna się charakteryzować zdolnością do realizacji zadań (osiągania celów), czyli skutecznością. Łącznie z tym parametrem organizacja ta powinna cechować się racjonalnością i przejrzystością działań sankcjonujących pozytywną ocenę wyniku działania całej organizacji. Pomiędzy tymi parametrami można doszukiwać się zależności wynikającej z iloczynu logicznego – pozytywna ocena organizacji nastąpi wówczas, gdy wszystkie trzy jej parametry zostaną pozytywnie zweryfikowane. Nie wystarczy przecież realizować zadania i skutecznie osiągać cele, ale również należy dbać o efektywność działań ukierunkowaną na efekt wynikający z prowadzonych akcji ratowniczych. Efekt ten może być oceniany na podstawie ilości uratowanych osób i mienia czy też wielkości i zakresu udzielonej pomocy. Pomoc musi być udzielana sprawiedliwe, to znaczy w pierwszej kolejności tam i tym ludziom, których zagrożone jest życie i zdrowie, a w następnej kolejności pozostałym potrzebującym. W dalszej kolejności pomoc dotyczy zwierząt i mienia osób poszkodowanych.

Każda organizacja odpowiedzialna za bezpieczeństwo na określonym obszarze, powinna prowadzić działania prewencyjne ukierunkowane na ciągłe obniżanie poziomu zagrożeń dla obywateli oraz przygotowywanie mieszkańców do odpowiednich zachowań, kiedy określone zagrożenia zaistnieją. W tym zakresie odpowiedzialne organizacje powinny racjonalnie gospodarować posiadanymi zasobami ludzkimi, materialnymi oraz finansowymi. Zatem organizacja taka musi przygotowywać się do realizacji zadań zbieżnych z przyszłymi potrzebami obywateli, ale jednocześnie robić to dobrze i możliwie tanio.

2. PROPOZYCJA METODY GRAFICZNEJ

Do oceny jakości każdej organizacji uczestniczącej w systemie zarządzania kryzysowego, można wykorzystać zbiór zasad i zadań stanowiących zmienne tej oceny jakości funkcjonowania określonej organizacji. W procesie opracowywania tych zmiennych należy koncentrować się na głównych celach i zadaniach mających najistotniejszy wpływ na wynik działania całego systemu zarządzania kryzysowego odpowiedzialnego za określony obszar (gminy, powiatu, województwa czy też całego państwa). Generalnie powinny w zmiennych zaistnieć problemy związane z: przygotowaniem stanów osobowych ocenianej organizacji, sposób przygotowania społeczeństwa do określonych zachowań w przypadku zaistnienia potencjalnych zagrożeń, działalność prewencyjna, przygotowanie i aktualność dokumentacji, wyposażenie materiałowo-techniczne, przygotowanie do działań w warunkach ekstremalnych itp.

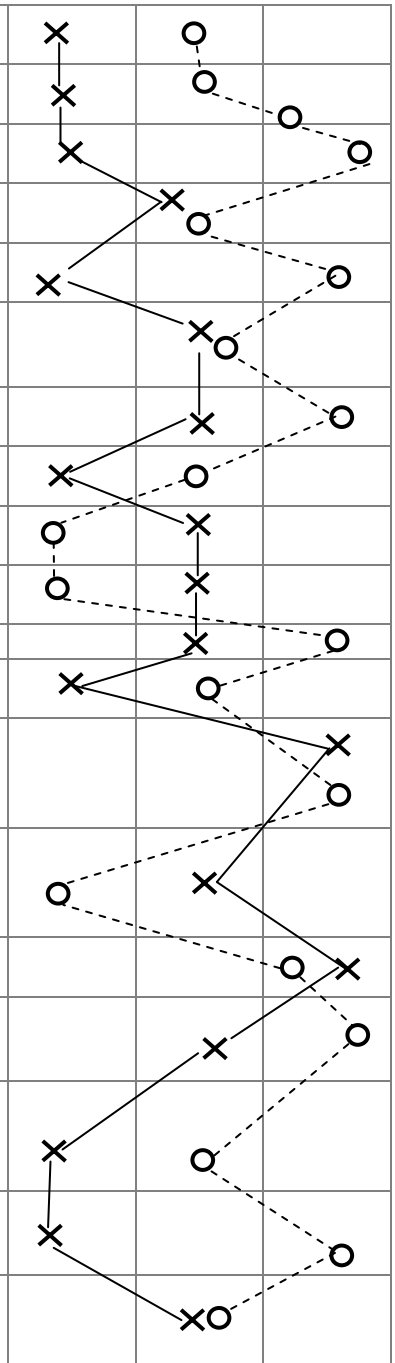
Przykładowo dla oceny jakości działania centrum zarządzania kryzysowego określonej jednostki administracji publicznej opracowano zestaw zmiennych przyporządkowując każdej z nich cztery oceny 2, 3, 4 i 5[3] (tabela 1).

[3] Oczywiście skalę ocen można przyjmować dowolną. Ważnym jest ażeby stosować tę samą skalę do oceny każdej organizacji funkcjonującej w systemie.

Tabela 1. Zbiór zmiennych oceny centrów zarządzania kryzysowego

ZMIENNE	OCENA			
	2	3	4	5
1. Organizacja systemu monitorowania, analizowania i prognozowania zagrożeń.				
2. Ocena bieżącej kontroli i nadzoru nad symptomami kryzysu.				
3. Umiejętność identyfikacji zagrożeń.				
4. Zdolność do określenia rodzaju zagrożeń.				
5. Organizacja ochrony przez zagrożeniami charakterystycznymi dla danego obszaru.				
6. Uruchomienie działań prewencyjnych zapobiegających lub minimalizujących wielkość strat i zniszczeń, neutralizacja ognisk zagrożeń				
7. Uruchomienie i kierowanie systemem ratownictwa.				
8. Organizowanie i uruchomienie systemu ewakuacji, tymczasowego zakwaterowania i zaopatrywania ludności poszkodowanej				
9. Ocena koordynacji działań administracji oraz instytucji i służb.				
10. Aktualność i precyzja opracowanych planów ZK.				
11. Organizacja systemu ostrzegania i alarmowania ludności.				
12. Znajomość zadań i obowiązków uczestników ZK				
13. Tryb uruchamiania niezbędnych sił i środków.				
14. Planowanie finansowania zadań własnych z zakresu ZK.				
15. Ocena procedur reagowania kryzysowego.				
16. Współdziałanie między siłami uczestniczącymi w realizacji zadań ZK.				
17. Organizacja ochrony infrastruktury krytycznej.				
18. Niezawodność systemu łączności.				
19. Organizacja ewakuacji z obszarów zagrożonych.				
20. Organizacja ratownictwa i opieki medycznej.				
21. Uruchomienie programów pomocy poszkodowanej ludności, w zakresie pomocy finansowej, porad prawnych i pomocy psychologicznej.				

22. Aktualność umów i porozumień związanych z realizacją zadań ZK.				
23. Zasady oraz tryb oceniania i dokumentowania szkód.				
24. Procedury uruchamiania rezerw państwowych.				
25. Aktualność wykazu infrastruktury krytycznej na ocenianym obszarze.				
26. Ocena planowania i wnioskowania użycia pododdziałów i oddziałów SZ RP.				
27. Sposób dokumentowania i wysnuwania wniosków z przebiegu sytuacji kryzysowej.				
28. Ocena szkoleń, ćwiczeń i treningów w zakresie ZK.				
29. Kierowanie działaniami we wszystkich fazach sytuacji kryzysowej.				
30. Skuteczność przekazywania informacji związanych z zagrożeniami.				
31. Współdziałanie z innymi centrami ZK (przełożeni, podwładni, sąsiedzi).				
32. Pełnienie całodobowego dyżuru.				
33. Sposób zgłaszania potrzeb oraz odtwarzanie infrastruktury.				
34. Ocena przygotowania społeczeństwa do działań antykryzysowych oraz powszechnej edukacji w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom.				
35. Przygotowanie miejscowych regulacji prawnych, stworzenie procedur udzielania pomocy, zasad przymusu prawnego (np. ewakuacji).				
36. Racjonalność planowania zagospodarowania przestrzennego.				
37. Przygotowanie profesjonalne kierownictwa i jego zdolność do wykorzystania wszystkich podmiotów systemu ZK.				
38. Tworzenie baz magazynowych materiałowych oraz baz danych wskazujących na możliwości pozyskiwania środków i materiałów				
39. Umiejętność szacowanie szkód i strat powstałych w wyniku zaistniałej sytuacji kryzysowej.				
40. Zdolność do doraźnego przywracania funkcjonowania obiektów użyteczności publicznej, funkcjonowania administracji i usług dla ludności.				



Źródło: opracowanie własne.

Legenda:

O Centrum zarządzania kryzysowego A

X Centrum zarządzania kryzysowego B

Takie liczbowe przyporządkowanie ocen dla każdej ze zmiennych jest wygodne, ponieważ daje możliwość w końcowej fazie obliczeń przedstawienia jednej wartości wynikowej, którą da się interpretować i odnosić do jakości ocenianej organizacji. Można też zastosować inne (uproszczone) podejście: ocenić każdą zmienną, wpisać w odpowiedni wiersz ustaloną ocenę i połączyć linią wszystkie oceny. Na podstawie położenia linii w tabeli można wnioskować o lepszym lub gorszym funkcjonowaniu organizacji – o jakości organizacji. Takie analityczne podejście również wskazuje na obszary, w których organizacja powinna się doskonalić. Stosując tę metodę, łatwo także porównać homogeniczne organizacje i identyfikować ich słabe i silne strony. Przykładowo, w tabeli 1. pokazano zupełnie umowne porównanie dwóch centrów zarządzania kryzysowego A i B. Widać wyraźnie, że centrum B jest w znaczącej większości zmiennych jakościowo wyżej ocenione od centrum A, chociaż są także zmienne, gdzie uzyskuje gorszy wynik. Jednakże na poziomie przyjętych uogólnień widać, że linia łącząca oceny poszczególnych zmiennych dla centrum B jest przesunięta w prawo (w kierunku wyższych ocen) w stosunku do linii wykreślonej dla centrum A.

W podobny sposób można dokonać kolejno oceny jakości wszystkich podmiotów funkcjonujących w systemie zarządzania kryzysowego. Problem sprowadza się do precyzyjnego i trafnego wyspecyfikowania istotnych zmiennych dla każdego podmioty oraz obiektywnej ich oceny. Oceny zmiennych można dokonać w drodze kontroli poszczególnych podmiotów oraz na podstawie obserwacji, badania dokumentów lub też rozpoznania opinii osób zainteresowanych. Zaproponowana metoda graficzna nie daje zbyt ostrego obrazu oceny jakości organizacji. Trudno także dokonywać porównań poszczególnych organizacji pod względem jakości przygotowania i prowadzonych działań w warunkach kryzysowych.

3. ANALITYCZNA METODA OCENY JAKOŚCI

Wydaje się, że bardziej przydatną do oceny jakości organizacji w systemie zarządzania kryzysowego jest metoda, która bezpośrednio przetwarza otrzymane oceny i pozwala przedstawić ocenę finalną dla każdej organizacji. Jednakże wyznaczona w ten sposób ocena końcowa byłaby obarczona istotną wadą, mianowicie każda oceniana zmienna byłaby jednakowo ważna dla oceny finalnej. Byłby to poważny błąd metody, ponieważ nie wszystkie wyszczególnione zmienne są jednakowo istotne z punktu widzenia osiągania celów organizacji. Zatem należy przypisać każdej wyspecyfikowanej zmiennej określoną wagę. W procesie wyznaczania wag można skorzystać z wiedzy ekspertów, dokonując np. badań ankietowych ekspertów z analizowanego typu organizacji. Na tej podstawie, można zaproponowane zmienne podzielić według ich znaczenia dla skuteczności, efektywności i przejrzystości, a więc mających wpływ na końcowy wynik jakości W_p.

Przyjmując oznaczenia:

$a_1, a_2, a_3 \ldots a_n$ – przydzielone wagi poszczególnym zmiennym,
$z_1, z_2, z_3 \ldots z_n$ – ilość zmiennych dla poszczególnych wag,
$O_{z1}, O_{z2}\ O_{z3} \ldots O_{zn}$ – oceny dla każdej szczegółowej zmiennej,
i, j, k – poszczególne zmienne dla każdej z ustalonych wag,
$W_p(t)$ – wynikowa wartość (wyrażona oceną) jakości organizacji w badanym okresie (czasie),

to można sformułować wyrażenie w formie:

$$W_p(t) = \frac{a_1}{z_1}\sum_{i=1}^{z_1} O_{z_1} + \frac{a_2}{z_2}\sum_{j=1}^{z_2} O_{z_2} + \ldots + \frac{a_n}{z_n}\sum_{k=1}^{z_n} O_{z_n} \qquad (2)$$

Przykładowo w tabeli 2 przedstawiono 23 zmienne dla oceny określonej jednostki Policji które pogrupowano i odpowiednio przypisano trzy wagi a_1, a_2, a_3. Ilość zmiennych dla poszczególnych wag wynosi: $a_1 = 8$, $a_2 = 8$, $a_3 = 7$. Podstawiając do zależności (2) dane zawarte w tabeli 1 otrzymamy:

$$W_p(t) = \frac{0{,}5}{8}\sum_{i=1}^{8}(3+4+4+4+3+4+4+5) + \frac{0{,}3}{8}\sum_{j=1}^{8}(5+3+4+4+4+3+5+4) + \frac{0{,}2}{7}\sum_{k=1}^{7}(4+5+3+4+5+4+3) = \frac{0{,}5}{8}\,31 + \frac{0{,}3}{8}\,32 + \frac{0{,}2}{7}\,28 = 3{,}94$$

Wyniki końcowe oceny jakości wybranej jednostki Policji zestawiono także w tabeli 3.

Tabela 2. Zbiór zmiennych oceny wybranej jednostki Policji w zarządzaniu kryzysowym

ZMIENNE	OCENA	WAGA	OCENA WAŻONA
1. Przedsięwzięcia w zakresie ochrony życia i zdrowia ludzi oraz mienia przed bezprawnymi zamachami naruszającymi te dobra.	3	a_1	1,5
2. Organizacja ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego.	4	a_1	2
3. Organizowanie działań mających na celu zapobieganie popełnianiu przestępstw i wykroczeń oraz zjawiskom kryminogennym.	4	a_1	2
4. Zdolność do wykrywania przestępstw i wykroczeń oraz ścigania ich sprawców.	4	a_1	2
5. Wyposażenie policjantów w środki i sprzęt potrzebny w działaniach ratowniczych.	3	a_1	1,5
6. Utrzymywanie bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz organizacja ruchu drogowego.	4	a_1	2
7. Ochrona mienia i ewakuacja.	4	a_1	2
8. Zapewnienie bezpieczeństwa i porządku publicznego w rejonie, w którym prowadzono akcję ratowniczą.	5	a_1	2,5
Suma ocen i wynik ważony dla wagi a_1 (0,5)	**31**	**0,5**	**15,5**
9. Bieżąca analiza sytuacji mogących spowodować zagrożenie.	5	a_2	1,5
10. Opracowanie planów działania w sytuacji zagrożenia katastrofą naturalną i awarią techniczną.	3	a_2	0,9
11. Organizacja stanowiska dowodzenia i systemów łączności.	4	a_2	1,2
12. Organizacja współdziałania z właściwymi służbami i organami administracji i organizacjami społecznymi.	4	a_2	1,2
13. Przygotowanie systemów alarmowania stanów osobowych jednostki.	4	a_2	1,2
14. Sprawność kierowania do rejonów zagrożeń patroli w celu dokładnego rozpoznania zagrożenia i podjęcia wstępnych działań.	3	a_2	0,9
15. Sprawność postawienia w stan gotowości i skierowania do działań odpowiednich sił i środków	5	a_2	1,5
16. Sposoby alarmowania, ostrzegania i zapewnie-	4	a_2	1,2

nia sprawnego obiegu informacji.			
Suma ocen i wynik ważony dla wagi a_2 (0,3)	**32**	**0.3**	**9,6**
17. Włączanie się w proces opracowania przez właściwe organy aktów prawnych ograniczających możliwości zaistnienia zagrożeń.	4	a_3	0,8
18. Egzekwowanie przestrzegania przepisów wydanych przez organa administracji publicznej.	5	a_3	1
19. Tworzenie baz danych o zasobach sił i środków niezbędnych do skutecznego wykonywania zadań.	3	a_3	0,6
20. Organizacja szkoleń własnych i udział w przedsięwzięciach szkoleniowych organizowanych przez inne służby i organy administracji.	4	a_3	0,8
21. Sposób przyjęcia informacji o zdarzeniu, wstępna jej weryfikacja i powiadomienie właściwych służb przez służbę dyżurną jednostki Policji.	5	a_3	1
22. Wykonywanie czynności dochodzeniowo – śledczych związanych z zaistnieniem zdarzenia.	4	a_3	0,8
23. Analiza przeprowadzonych działań i wprowadzenie korekt do planu postępowania w sytuacjach podobnych zagrożeń.	3	a_3	0,6
Suma ocen i wynik ważony dla wagi a_3 (0,2)	**28**	**0,2**	**5,6**

Tabela 3. Wyniki końcowe oceny jakości wybranej jednostki Policji

SUMA OCEN DLA WAG	WAGA	SUMA OCEN WAŻONYCH DLA ZMIENNYCH	ŚREDNIA OCENA WAŻONA DLA WAGI
31	0,5	15,5	1,94
32	0,3	9,6	1,20
28	0,2	5,6	0,80
Wynik końcowy oceny jakości jednostki Policji			**3,94**

Stosując tę metodę, łatwo można porównać homogeniczne jednostki Policji funkcjonujące na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Z cząstkowych ocen ważonych można wyspecyfikować obszary wymagające poprawy oraz te, które są dobrze przygotowane do działań w warunkach złożonych sytuacji kryzysowych. Z punktu widzenia finalnego celu działania jednostki Policji w warunkach zagrożeń kryzysowych, oczywiście najistot-

niejsze są zmienne o najwyższej wadze – a_1. W przedstawionym przykładzie przyjęto $a_1 = 0{,}5$, a końcowa ocena jakości dla badanej jednostki Policji wyniosła 3,94.

W analogiczny sposób można dokonać oceny wybranej jednostki PSP. Przykładowo zestawiono zbiór zmiennych oceny określonej jednostki z uwzględnieniem także trzech wag a_1, a_2 i a_3 (tabela 4). W tym przypadku przyjęto takie same wagi dla wyspecyfikowanych zmiennych jak dla jednostek Policji, ale przecież wcale tak nie musi być. Wagi powinno się przyjmować zarówno co do ilości, jak i ich wartości na podstawie dogłębnej znajomości ocenianej formacji. Można tego dokonać także na podstawie badań i oceny ekspertów, którzy zasugerują parametry poszczególnych wag.

W tym przypadku dla zilustrowania oceny jakości jednostki PSP, autor przyjął określone w tabeli 4 oceny poszczególnych zmiennych. Podstawiając wartości zamieszczone w tabeli 4 do równania (2) otrzymamy:

$$W_p(t) = \frac{0{,}5}{5}\sum_{i=1}^{5}(4+5+4+4+5) + \frac{0{,}3}{7}\sum_{j=1}^{7}(4+3+4+4+4+5+5) + \frac{0{,}2}{4}\sum_{k=1}^{4}(3+4+5+4) = \frac{0{,}5}{8}\,22 + \frac{0{,}3}{8}\,29 + \frac{0{,}2}{7}\,16 = 4{,}24$$

Wyniki końcowe oceny jakości jednostki PSP zestawiono także w tabeli 5. Oceniana jednostka PSP uzyskała wynik końcowy jej jakości 4,24.

Tabela 4. Zbiór zmiennych oceny Państwowej Straży Pożarnej w zarządzaniu kryzysowym

ZMIENNE	OCENA	WAGA	OCENA WAŻONA
1. Rozpoznawanie zagrożeń pożarowych i innych miejscowych zagrożeń.	4	a_1	2
2. Organizowanie i prowadzenie innych działań ratowniczych w czasie pożarów, klęsk żywiołowych lub likwidacji miejscowych zagrożeń.	5	a_1	2,5
3. Nadzór nad budową i wykorzystaniem sieci podmiotów krajowego systemu ratowniczo – gaśniczego (KSRG).	4	a_1	2
4. Wyposażenie jednostek straży w środki i sprzęt potrzebny w działaniach ratowniczych.	4	a_1	2
5. Dowodzenie działaniami ratowniczymi.	5	a_1	2,5
Suma ocen i wynik ważony dla wagi a_1 (0,5)	**22**	**0,5**	**11,0**

6. Nadzór nad przestrzeganiem przepisów przeciwpożarowych.	4	a_2	1,2
7. Precyzja i aktualność opracowanych planów ratowniczych.	3	a_2	0,9
8. Przygotowanie systemów alarmowania stanów osobowych jednostki.	4	a_2	1,2
9. Przyjęcie informacji o zdarzeniu, wstępna jej weryfikacja i powiadomienie właściwych służb przez służbę dyżurną PSP.	4	a_2	1,2
10. Współdziałanie z administracją publiczną, obroną cywilną, Policją i innymi podmiotami KSRG.	4	a_2	1,2
11. Sposób dysponowania i wykorzystania odwodów operacyjnych.	5	a_2	1,5
12. Sposób wprowadzania podwyższonej gotowości operacyjnej w PSP w sytuacjach zwiększonego prawdopodobieństwa katastrofy naturalnej lub awarii technicznej.	5	a_2	1,5
Suma ocen i wynik ważony dla wagi a_2 (0,3)	**29**	**0.3**	**8,7**
13. Analiza działań ratowniczych prowadzonych przez podmioty KSRG.	3	a_3	0,6
14. Organizacja szkolenia przeciwpożarowego oraz szkoleń członków ochotniczych straży pożarnych.	4	a_3	0,8
15. Wspieranie inicjatyw społecznych w zakresie ochrony przeciwpożarowej i ratownictwa.	5	a_3	1
16. Analiza przeprowadzonych działań i wprowadzenie korekt do planu postępowania w sytuacjach podobnych zagrożeń.	4	a_3	0,8
Suma ocen i wynik ważony dla wagi a_3 (0,2)	**16**	**0,2**	**3,2**

Tabela 5. Wyniki końcowe oceny jakości jednostki PSP

SUMA OCEN DLA WAG	WAGA	SUMA OCEN WAŻONYCH DLA ZMIENNYCH	ŚREDNIA OCENA WAŻONA DLA WAGI
22	0,5	11,0	2,20
29	0,3	8,7	1,24
16	0,2	3,2	0,80
Wynik końcowy oceny jakości jednostki PSP			**4,24**

4. WYNIKI BADAŃ ANKIETOWYCH

W procesie oceny wszystkich elementów systemu zarządzania kryzysowego ważnym jest, ażeby dokonać tej oceny jeszcze przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej. Daje to możliwość podejmowania działań zapobiegawczych. W przypadku stwierdzenia określonych dysfunkcji już w fazie reagowania możemy mówić o działaniach korygujących, niestety często spóźnionych, co w dużej dynamice rozwoju sytuacji kryzysowej może stać się przyczyną dużych strat.

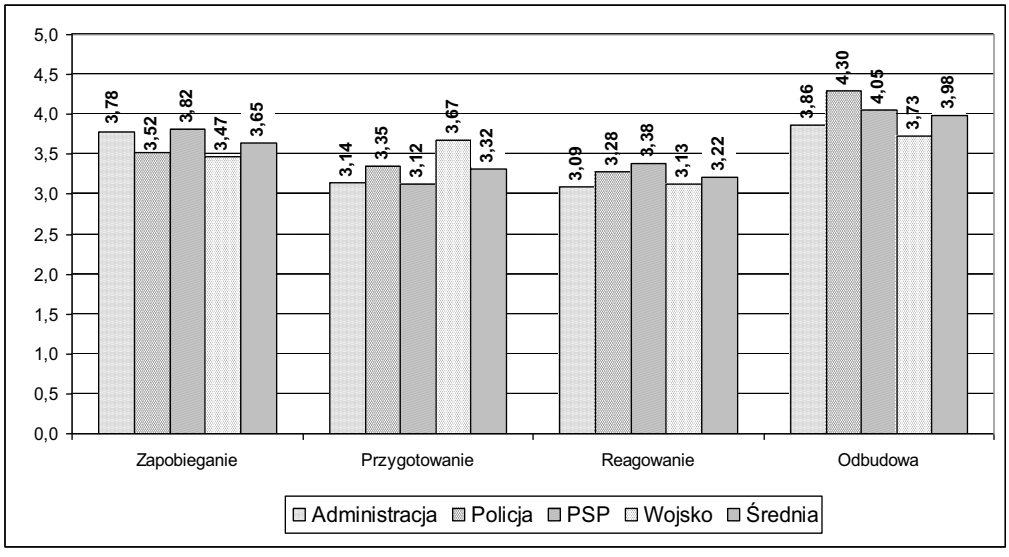
Niemniej jednak w zarządzaniu kryzysowym niezwykle istotnym jest, ażeby każdy faza tego zarządzania[4] była skrupulatnie analizowana i oceniana, a wysnute wnioski powinny doskonalić plany i działania w przyszłych sytuacjach kryzysowych. Wszelkie dyskusje związane z oceną działań, odpowiedzialnością i kompetencjami powinny zostać przeniesione na okres pokryzysowy. W czasie trwania kryzysu wszystkie powołane organa, organizacje antykryzysowe i menedżerowie kryzysu, powinni koncentrować się na działaniach zmierzających do minimalizacji wszelkich strat, szybkiej odbudowy stanu systemu objętego kryzysem i lepszego przygotowania się do kolejnego kryzysu.

Wydzielenie poszczególnych faz zarządzania kryzysowego ma wymiar zarówno teoretyczny, jak i praktyczny. Porządkuje proces zarządzania kryzysowego i usprawnia podejmowanie działań antykryzysowych. Umownie zarysowane granice pomiędzy poszczególnymi fazami są elastyczne i często trudne do jednoznacznej identyfikacji. Zatem zarządzanie kryzysowe należy traktować jako proces, a nie jako izolowane od siebie działania podejmowane w poszczególnych jego fazach.

Chcąc rozpoznać stopień trudności w realizacji poszczególnych faz zarządzania kryzysowego, jedno z pytań ankietowych zadanych ekspertom dotyczyło właśnie tej problematyki[5]. Respondenci mieli możliwość przypisania odpowiedniego stopnia trudności dla każdej z faz zarządzania kryzysowego w skali od 5 (najwyższa trudność) do 1 (nie ma żadnych trudności). Uzyskane wyniki dla poszczególnych służb przedstawiono na rys. 1.

[4] W zarządzaniu kryzysowym wyróżnia się następujące fazy: zapobieganie, przygotowanie, reagowanie, odbudowa.

[5] Badania ankietowe dotyczyły mieszkańców regionu dolnośląskiego (340 ankiet), pracowników wydziałów zarządzania kryzysowego (23 ankiety), oficerów Państwowej Straży Pożarnej (18 ankiet), oficerów Policji (56 ankiet) oraz oficerów jednostek inżynieryjnych biorących udział z zwalczaniu licznych zdarzeń kryzysowych na terenie Dolnego Śląska (15 ankiet).



Rysunek 1. Ocena trudności poszczególnych faz zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że eksperci ze wszystkich służb upatrują największych trudności w realizacji fazy odbudowy (3,98), a następnie w kolejności sklasyfikowano fazy: zapobiegania (3,65), przygotowania (3,32) oraz reagowania (3,22). Wyniki tych badań są dość zaskakujące, ponieważ intuicyjnie wydawałoby się, że badani eksperci ze wszystkich służb bezpośrednio zaangażowanych w działania kryzysowe, powinni widzieć największą trudność w realizacji już samego reagowania, a tymczasem uznali, że faza ta sprawia najmniej trudności. Uzasadniając swój wybór eksperci wymieniali bardzo różne przyczyny. Zestawienie głównych i najczęściej wymienianych powodów wyboru trudności poszczególnych faz przedstawia tabela 6. Z analizy tych opinii można wysnuć bardzo ciekawe wnioski, które mogą posłużyć do doskonalenia zarządzania kryzysowego.

Niezależnie od wskazanych trudności, odpowiedzialne władze państwowe oraz samorządowe, muszą być dobrze przygotowane do skutecznego osiągania celów zarządzania kryzysowego. Wykazywanie braku woli działania i niekompetencji w zarządzaniu, może być źródłem strat wtórnych zwielokratniających te, które wyrządziła katastrofa. Do poprawnej realizacji zadań wynikających z poszczególnych etapów zarządzania kryzysowego, niezbędne są finanse, ale także profesjonalizm menedżerów kryzysu. Podejmowanie trafnych decyzji i skuteczne działanie od początku sytuacji kryzysowej jest źródłem ograniczenia poniesionych strat i przewidywalnym zachowaniem podmiotów powołanych do zarządzania kryzysowego.

Tabela 6. Uzasadnienie wyboru stopnia trudności poszczególnych faz realizacji zarządzania kryzysowego

LP.	FAZA	STOPIEŃ TRUDNOŚCI	UZASADNIENIE WYBORU
1.	Zapobieganie	**3,65**	- trudna do przewidzenia skala i dynamika zdarzeń; - niskie zatrudnienie w tym zakresie w samorządach; - braki w przygotowaniu teoretycznym administracji, brak wyobraźni; - nie wszystkie służby znają zasady i metody działania innych podmiotów zaangażowanych w zarządzanie kryzysowe; - brak planów strategicznych działań inwestycyjnych i doskonalących, których celem byłaby eliminacja potencjalnych zagrożeń lub ich skutków; - bezmyślne wydawanie zezwoleń na budowę domów i osiedli na terenach zalewowych – naturalnych polderach; - brak realnych planów zagospodarowania przestrzennego i środków finansowych; - niewielka wiedza społeczeństwa o zagrożeniach, braki w wyszkoleniu ludności, brak szkoleń i spotkań profilaktycznych z ludnością; - traktowanie potencjalnych zagrożeń lekceważąco, występuje przekonanie, że kryzys nas ominie, niska wrażliwość społeczna na zasadzie „jakoś to będzie”; - trudności w zdiagnozowaniu i ocenie zagrożeń, szczególnie ekstremalnych; bardzo dużo niewiadomych; - trudności w dostosowaniu odpowiednich sił i środków do potencjalnych zagrożeń.
2.	Przygotowanie	**3,32**	- duże zaniedbania w fazie zapobiegania ograniczające realizację zadań przygotowawczych; - mała ilość osób zaangażowanych w realizację zadań tej fazy; - niski poziom współpracy odpowiedzialnych służb; - trudności w przygotowaniu się na wszelkie zagrożenia; - lekceważenie zagrożeń i zarządzania kryzysowego; - rozmyte kompetencje zaangażowanych służb, niejasne procedury; - brak wniosków ze strony władz i opieszałe podejmowanie działań zarówno w zakresie zapobiegania, jak i przygotowania.

3.	Reagowanie	**3,22**	- braki sprzętu specjalistycznego do walki z potencjalnymi, różnorodnymi zagrożeniami; - trudności organizacyjne występujące zwykle na początku zdarzenia oraz problemy w przewidywaniu kierunku rozwoju sytuacji; - ograniczona ilość sił i środków oraz specjalistów od zarządzania kryzysowego, niskie kompetencje administracji; - trudności w zadysponowaniu odpowiednich sił i środków oraz w koordynacji ich działań – szczególnie pomiędzy różnymi zaangażowanymi służbami; - pospolite ruszenie jest wielowiekową tradycją narodową; - złożone sytuacje, mało czasu, problemy z łącznością, konieczność szybkiego podejmowania decyzji, zbyt odległy jest ośrodek decyzyjny; - brak jednoznacznie określonego, wspólnego, jednego ośrodka dowodzenia wszystkimi służbami uczestniczącymi w akcji; - spory kompetencyjne, kłopoty komunikacyjne, chaos, duża dynamika zmian, czasami panika; - potrzeba koncentracji wysiłku w krótkim czasie; - słabo działają obywatele, dobrze służby; - niska skuteczność ewakuacyjna, niewiele też się w tym zakresie robi (np. brak szkoleń).
4.	Odbudowa	**3,98**	- duży zakres odbudowy, koszty i wysiłek; - zdecydowany i najczęstszy brak środków finansowych na pełną odbudowę; - brak sił i środków do odbudowy; - długi czas trwania tej fazy i potrzeba dużych środków, które w miarę upływu czasu są ograniczane lub przeznaczane na inne cele; - dużo obietnic, a po upływie czasu – spokój i zapomnienie; - brak ubezpieczeń powszechnych; - trudności w odnalezieniu się w często krytycznej sytuacji, zniechęcenie, brak wiary, że może być lepiej; - istniejące prawo uniemożliwia udzielanie szybkiej pomocy i sprawną odbudowę; - nie wyciąganie wniosków z zaistniałych zdarzeń, brak odpowiedzialności za odbudowę, brak kompetencji, a czasami chęci do odbudowy.

Źródło: opracowanie własne.

PODSUMOWANIE

Zaproponowane metody oceny jakości organizacji stanowiących elementy systemu zarządzania kryzysowego nie są jedynymi możliwymi. Do takiej oceny można także stosować badania ankietowe, których celem może być poznanie nastrojów, motywacji czy stopnia integracji pracowników z organizacją. Takie badania umożliwiają ujawnienie dysfunkcji występujących w organizacji, których nie dostrzegają jej pracownicy. Na jakość organizacji również wpływa poziom jej zbiurokratyzowania czy też stopień przestrzegania prawa. Te czynniki mogą także stać się przedmiotem badań.

Zdaniem autora w procesie badania jakości organizacji funkcjonujących w systemie zarządzania kryzysowego należy brać pod uwagę także ocenę otoczenia, które może wywierać przemożny wpływ na funkcjonowanie samej organizacji w warunkach określonych zagrożeń kryzysowych. Przykładowo o sukcesie ocenianego podmiotu, w warunkach działań kryzysowych, może decydować zarówno zachowanie obywateli, jak i jakość funkcjonowania administracji publicznej, mediów oraz wszystkich innych podmiotów systemu zarządzania kryzysowego. Zatem każda ocena jakościowa określonej organizacji powinna mieć charakter kompleksowy, czyli obejmować wszystkie najważniejsze sfery samej organizacji jak i jej otoczenia[6].

LITERATURA:

[1] Lisiecki M., *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wyd. KUL, Lublin 2009.

[2] Mroczko F., *Zarządzanie kryzysowe w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2012.

[3] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym (u. o z. k.), (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076), art. 2.

STRESZCZENIE

Ocena jakości organizacji w systemie zarządzania kryzysowego

Wobec licznych współczesnych zagrożeń niemilitarnych, zachodzi potrzeba systematycznej i pełnej oceny jakości organizacji funkcjonujących w systemie zarządzania kryzysowego. Problem jest o tyle ważny, iż od jakości tych organizacji zależeć może życie, zdrowie i zachowanie mienia ludności dotkniętej kryzysem. W opracowaniu zaproponowano dwie metody oce-

[6] Zob. także M. Lisiecki, *Jakość w zarządzaniu bezpieczeństwem obywateli*, Wyd. KUL, Lublin 2009, s. 230.

ny organizacji: graficzną i analityczną. Zwrócono także uwagę na możliwość (potrzebę) stosowania i innych metod poszerzających zakres tej oceny. Przy ocenie jakości organizacji funkcjonujących w systemie zarządzania kryzysowego należy uwzględniać także samo otoczenie, które może istotnie wpływać na jakość funkcjonowania ocenianej organizacji.

Każda organizacja stanowiąca element systemu zarządzania kryzysowego, powinna wykazywać najwyższą jakość funkcjonowania we wszystkich fazach zarządzania kryzysowego. Ponieważ stopień trudności w realizacji zadań w poszczególnych fazach jest różny, w opracowaniu przedstawiono wyniki badań ekspertów regionu dolnośląskiego.

SUMMARY

Quality assessment of organizations in the crisis management system

In the face of numerous non-military threats of today, there is a need of systematic and complete quality assessment of the organizations operating in the crisis management system. The problem is in so far as that life, health and keeping the properties of population suffering from the crisis may depend on these organizations. In the paper it was suggested two methods conventionally called - graphical and analytical. It was also paid attention to possibility (need) of using the other methods expanding the scope of this assessment. When assessing the quality of the organizations operating in the crisis management system one should be taken into account as well the very environment that can significantly affect the quality of the functioning of the assessed organization.

Any organization being of element of the crisis management system should demonstrate the best quality of the functioning in all phases of the crisis management. Since the degree of difficulty in realization of the tasks in individual phases is different, the paper presents research results of the experts of Lower Silesia region.

Piotr Rogala
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
WGRiT w Jeleniej Górze

Utrzymywanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością ISO 9001 – wybrane problemy

WSTĘP

Naturalnym prawem każdej organizacji jest dążenie do wzrostu i rozwoju, którego zapewnienie jest związane z posiadaniem zasobów materialnych i niematerialnych[1]. System zarządzania jakością (szj) zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 jest rozwiązaniem mającym umożliwić osiągnięcie tych celów. Może on być określony jako zestaw rozwiązań pozwalających osiągnąć i utrzymywać akceptowany przez menadżerów, jednostki certyfikujące i inne zainteresowane strony poziom funkcjonowania. Wyposażony on jest w pewne mechanizmy (takie jak np. działania zapobiegawcze) pozwalające na konsekwentne doskonalenie prowadzonej działalności[2].

System zarządzania jakością ISO 9001powinny wdrażać i utrzymywać te organizacje, które potrzebują wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobu spełniającego wymagania klienta i wymagania mających zastosowania przepisów prawnych i innych, oraz dążą do zwiększania zadowolenia klientów poprzez skuteczne stosowanie systemu, łącznie z procesami dotyczącymi ciągłego doskonalenia systemu i zapewniania zgodności z wymaganiami klienta i wymaganiami mających zastosowanie przepisów prawnych i innych[3].

Jak zauważyła E. Skrzypek: „jeżeli przedsiębiorstwo wdrożyło system zapewnienia jakości, to można twierdzić, że wytwarza wyroby o powtarzalnym poziomie jakości, uzgodnionym z klientem, jednocześnie można ocze-

[1] J. Skalik, *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, [w:] *„Determinanty potencjału rozwojowego organizacji*, red. A. Stabryła, K. Woźniak, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 13.
[2] T. Borys, P. Rogala (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 54-56.
[3] PN-EN ISO 9001:2009, System zarządzani jakością. Wymagania, s. 13.

kiwać, że w przedsiębiorstwie tym istnieją warunki do podjęcia dodatkowych inicjatyw na rzecz poprawy jakości"[4]. Czy jednak przedsiębiorstwa korzystają z tych możliwości? Wydaje się, że w praktyce gospodarczej wymienione dwa cele systemów zarządzania jakością nie są uwzględniane w równym stopniu. Od początku funkcjonowania szj dominującą rolę odgrywał pierwszy z nich. Jednak po upływie ponad 20 lat, gdy wiele organizacji zdobyło już duże doświadczenie w zakresie systemowego podejścia do zarządzania, nadszedł już czas na wprowadzenie równowagi między oboma celami. Tym bardziej, iż wydaje się, że intensyfikujące się w ostatnim czasie krytyczne podejście do sformalizowanych systemów zarządzania jest bezpośrednim następstwem zbyt płytkiego uwzględnienia drugiego spośród celów. Warto więc zastanowić się na tym, które z wymagań normy ISO 9001 przysparzają organizacjom najwięcej trudności.

W poniższym artykule podjęta została próba sformułowania kluczowych obszarów problemowych związanych z utrzymywaniem i doskonaleniem systemu zarządzania jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001. Podjęcie tego tematu jest reakcją na sygnalizowany w literaturze przedmiotu spadek satysfakcji organizacji z funkcjonujących w praktyce systemów zarządzania jakością[5].

1. ZASADA CIĄGŁEGO DOSKONALENIA

Ciągłe doskonalenie jest jedną z ośmiu zasad zarządzani jakością. Zostało ono określona w normie ISO 9000 jako powtarzające się działanie mające na celu zwiększenie zdolności do spełniania wymagań. Zgodnie z wytycznymi tego standardu ciągłe doskonalenie powinno składać się z następujących działań:

1) analizowanie i ocenianie istniejącej sytuacji w celu zidentyfikowania obszarów do doskonalenia,
2) ustanowienie celów dotyczących doskonalenia,
3) poszukiwanie możliwych rozwiązań do osiągnięcia celów,
4) ocenianie tych rozwiązań i dokonywanie wyboru,
5) wdrażanie wybranych rozwiązań,
6) mierzenie, weryfikowanie, analizowanie i ocenianie wyników wdrożenia w celu określenia, czy cele zostały osiągnięte,
7) formalizacja zmian.

Zaleca się ponadto, aby organizacja zapewniła, że ciągłe doskonalenie staje się ustaloną częścią kultury organizacji poprzez: zapewnienie pracownikom możliwości uczestniczenia w działaniach związanych z doskonaleniem, poprzez ich upoważnienie do podejmowania takich działań, zapewnienie niezbędnych zasobów, a także ustanowienie systemów uznawania

[4] E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2009, 44.

[5] zob. S. Karapetrovic, M. Casadesús, I. Heras-Saizarbitoria, *What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study*, „Total Quality Management", 2010, nr 3(21), s. 245 – 2264.

i nagradzania za doskonalenie oraz ciągłe doskonalenie skuteczności i efektywności samego procesu doskonalenia[6].

W normie ISO 9004 stwierdzono dodatkowo, że stosowanie w organizacji zasady „ciągłego doskonalenia" zwykle prowadzi do:

1. wykorzystania spójnego podejścia całej organizacji do ciągłego doskonalenia funkcjonowania organizacji,
2. zapewnienia ludziom szkolenia w zakresie metod i narzędzi ciągłego doskonalenia,
3. uczynienie ciągłego doskonalenia wyrobów, procesów i systemu celem dla każdej osoby w organizacji,
4. ustanowienia celów do prowadzenia ciągłego doskonalenia i pomiarów do jego śledzenia,
5. uznawania i potwierdzania doskonalenia całej organizacji stanowiło stały cel organizacji.

Ponadto w dokumencie tym wskazano trzy kluczowe grupy korzyści, które doskonaląca się organizacja może osiągnąć. Pierwszą z nich stanowią korzyści w zakresie wyników funkcjonowania. Drugą jest dopasowanie działań związanych z doskonaleniem na wszystkich poziomach w stosunku do celów strategicznych organizacji. Ostatnia grupa korzyści związana jest ze zwiększeniem elastyczność w szybkim reagowaniu na pojawiające się możliwości[7].

Wśród wymagań dla systemu zarządzania jakością zapisanych w normie ISO 9001 znalazły się takie rozwiązania które umożliwiają organizacji realizowanie w praktyce zasady ciągłego doskonalenia.

Jednoznacznie wskazuje on, że system zarządzania jakością powinien podlegać procesowi ciągłego doskonalenia. Bezpośrednio temu tematowi poświęcony został podrozdział 8.5. *Doskonalenie* normy ISO 9001. Stwierdza się w nim, że „organizacja powinna ciągle doskonalić skuteczność systemu zarządzania jakością poprzez wykorzystanie polityki jakości, celów dotyczących jakości, wyników auditów, analizy danych, działań korygujących i zapobiegawczych oraz przeglądu zarządzania"[8].

2. DOSKONALENIE SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PRAKTYCE POLSKICH ORGANIZACJI

W celu określenia głównych problemów dotyczących utrzymywania i doskonalenia systemów zarządzania jakością zgodnych z wymaganiami normy ISO 9001 przeprowadzone zostało badanie ankietowe. Na początku roku 2011 odpowiednie kwestionariusze zostały wysłane do różnych (pod względem wielkości, profilu działania, formy organizacyjnej) organizacji posiadających certyfikat ISO 9001 i funkcjonujących na terytorium Polski.

---

[6] PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 21.
[7] PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością*, s. 89-91.
[8] PN-EN ISO 9001:2009, *System zarządzani jakością. Wymagania*, s. 39.

Adresy tych jednostek zostały ustalone na podstawie przeszukiwania stron internetowych oraz przy pomocy Polskiego Forum ISO 9000. W efekcie podjętych działań uzyskano 92 odpowiedzi zwrotne, co stanowiło niecałe 10% wysłanych ankiet. Odpowiedzi na zadane pytania udzielali przedstawiciele kierownictwa ds. szj. Wśród podmiotów od których uzyskano informacje zwrotne dominowały przedsiębiorstwa (74,5%). Pozostałe odpowiedzi pochodziły z sektora administracji – głównie z urzędów miast. Badane jednostki były silnie zróżnicowane pod względem liczby pracowników. Dominowały organizacje zatrudniające 100 i mniej pracowników (23,4%). Niemniej jednak w badanej próbie znalazły się także organizacje większe, a 6 spośród nich zatrudniało 2000 lub więcej pracowników.

W kwestionariuszu ankiety wyodrębniono 20 elementów systemu zarządzania jakością i poproszono respondentów o ocenienie ważności tych elementów oraz trudności związanych z ich utrzymywaniem oraz doskonaleniem. Ocena przyprowadzona była na 6 – stopniowej skali (od 0 do 5). Przyznanie oceny 0 oznaczało, że dany element jest zupełnie nieważny lub nie ma żadnych związanych z nim trudności. Natomiast 5 oznaczało, że dany element jest bardzo ważny lub trudności z jego utrzymaniem bądź doskonaleniem są bardzo duże. Wśród elementów szj poddanych ocenie wyodrębniono: ustanawianie i realizowanie celów, utrzymywanie i nadzór nad dokumentacją, utrzymywanie i nadzór nad zapisami, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, kompetencje, szkolenia i świadomość pracowników, komunikację wewnętrzną, określenie odpowiedzialności i uprawnień, audity wewnętrzne, monitorowanie, pomiary i analizę danych, działania korygujące, działania zapobiegawcze, przegląd zarządzania, badanie potrzeb i satysfakcji klientów, zarządzanie zasobami, zarządzanie procesami, projektowanie i rozwój wyrobu/usługi, zakupy, nadzorowanie wyposażenia do nadzoru i pomiarów, procesy realizacji wyrobów/usług, nadzór i postępowanie z wyrobem niezgodnym.

Na podstawie uzyskanych odpowiedzi stwierdzono, że najpoważniejsze problemy związane z utrzymaniem systemu zarządzania dotyczą kompetencji, szkoleń i świadomości pracowników (średnia ocena = 2,6), a także komunikacji wewnętrznej (średnia ocena =2,6). Natomiast za najłatwiejsze do utrzymania uznane zostały następujące elementy: przegląd zarządzania (średnia ocena = 2,0), audity wewnętrzne (średnia ocena = 1,8) oraz nadzorowanie wyposażenia do nadzoru i pomiarów (średnia ocena =1,7).

Z kolei najpoważniejsze problemy związane z doskonaleniem odnoszą się do badania potrzeb i satysfakcji klientów (średnia ocena = 2,7), ustanawiania i realizowania celów oraz zarządzania procesami (średnia ocena = 2,6). Jako obszary, których doskonalenie przysparza najmniej problemów, uznano określenie odpowiedzialności i uprawnień (średnia ocena = 2,1), przeglądy zarządzania (średnia ocena = 2,1), nadzorowanie wyposażenia do nadzoru i pomiarów (średnia ocena = 1,9) oraz audity wewnętrzne (średnia ocena = 1,8).

W tabeli 1 przedstawione zostały te elementy systemu zarządzania jakością, które zdaniem respondentów mają największe znaczenie z punktu widzenia ich organizacji, a także te elementy, których utrzymanie i doskonalenie przysparza najwięcej problemów. Im wyższa średnia ocena danego

elementu szj (przedstawione w kolumnie obok) tym większe jego znaczenie bądź większa trudność z związana z utrzymaniem lub doskonaleniem.

Tabela 1. Najważniejsze oraz stwarzające najwięcej problemów elementy systemu zarządzania jakością – wyniki badań

Znaczenie dla organizacji		**Stopień trudności związany z utrzymaniem**		**Stopień trudności związany z doskonaleniem**	
Realizacja wyrobu	4,4	Kompetencje, szkolenia i świadomość pracowników	2,6	Badanie potrzeb i satysfakcji klientów	2,7
Ustanawianie i realizowanie celów	4,3	Komunikacja wewnętrzna	2,6	Ustanawianie i realizowanie celów	2,6
Zaangażowanie najwyższego kierownictwa	4,3	Ustanawianie i realizowanie celów	2,5	Zarządzanie procesami	2,6
Kompetencje, szkolenia i świadomość pracowników	4,3	Zarządzanie zasobami	2,5	Zaangażowanie najwyższego kierownictwa	2,5
Komunikacja wewnętrzne	4,3	Zarządzanie procesami	2,5	Kompetencje, szkolenia i świadomość pracowników	2,5
Postępowanie w wyrobem niezgodnym	4,2	Utrzymywanie i nadzór nad zapisami	2,4	Komunikacja wewnętrzna	2,5
Określenie odpowiedzialności i uprawnień	4,1	Zaangażowanie najwyższego kierownictwa	2,4	Projektowanie i rozwój wyrobu/usługi	2,5
Monitorowanie, pomiary i analiza danych	4,1	Działania korygujące	2,4	Realizacja wyrobu	2,5
Badanie potrzeb i satysfakcji klientów	4,1	Działania zapobiegawcze	2,4	Utrzymywanie i nadzór nad zapisami	2,4
Zarządzanie zasobami	4,1	Badanie potrzeb i satysfakcji klientów	2,4	Monitorowanie, pomiary i analiza danych	2,4
Zarządzanie procesami	4,1	Realizacja wyrobu	2,4	Zarządzanie zasobami	2,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto wspomnieć o tym, iż za elementy systemu zrządzania jakością, które mają najmniejsze znaczenie dla organizacji respondenci uznali projektowanie i rozwój wyrobów/usługi (3,7) oraz nadzorowanie wyposażenia do nadzoru i pomiarów (3,4).

ZAKOŃCZENIE

Na podstawie przedstawionych informacji można stwierdzić, iż przedstawiciele kierownictwa ds. systemu zarządzania jakością wysoko oceniają znaczenie dla organizacji poszczególnych elementów systemu. Najniższa z uzyskanych ocen wynosiła 3,4, a najwyższa 4,4 na skali od 0 do 5. Tak

więc zróżnicowanie ocen dla poszczególnych elementów nie było bardzo duże jednak na tyle istotne, że można było pod tym względem poddać je hierarchizacji. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż aż 12 spośród uwzględnionych w badaniu 20 elementów uzyskało ocenę równą lub wyższą od 4.

Trudności związane z utrzymaniem poszczególnych elementów nie są bardzo duże – uzyskane w tym zakresie oceny wahały się w przedziale od 1,7 do 2,6. Podobnie wygląda sytuacja z oceną trudności związanych z doskonaleniem tych elementów. W tym przypadku średnie oceny przyjmowała wartości od 1,8 do 2,7.

Większość elementów szj kojarzonych z doskonaleniem (tj. audity wewnętrzne działania korygujące, działania zapobiegawcze, przegląd zarządzania) zaliczonych zostało do grupy o mniejszym znaczeniu dla organizacji. uzyskały identyczną średnią ocenę 3,9. Może to być potwierdzeniem tezy sformułowanej we „Wprowadzeniu" mówiącej o tym, że doskonalenie systemów zarządzania jakością ma drugorzędne znaczenie w praktyce gospodarczej. Wyjątek w tym względzie stanowi ustanawianie i realizowanie celów, które uzyskało średnią ocenę na poziomie 4,3 i znalazło się na drugim pod względem ważności miejscu.

W zakresie stopnia trudności związanej z utrzymaniem i doskonaleniem elementy te znalazły się na ostatnich miejscach w klasyfikacji. Np. audity wewnętrzne (z wynikiem 1,8) zostały uznane za element szj, który przysparza najmniej trudności związanych z doskonaleniem. Natomiast przegląd zarządzania zarówno w zakresie utrzymania jak i doskonalenia został sklasyfikowanych na 18 miejscu. Sytuacja ta może świadczyć o tym, że organizacje dobrze sobie z radzą z tymi elementami jednak znacznie bardziej prawdopodobne jest to, że Przedstawiciele Kierownictwa nie przywiązują do nich dużej wagi.

Identyfikując kluczowe obszary problemowe warto uwzględnić zarówno ocenę znaczenia dla organizacji jak i stopień trudności związany z utrzymaniem oraz doskonaleniem poszczególnych elementów szj. W niniejszym opracowaniu postanowiono posłużyć się iloczynem trzech liczb, tj: średnią wartością oceny znaczenia, średnią wartością oceny trudności związanych z utrzymaniem i średnią wartością oceny trudności związanych z doskonaleniem. Odpowiedni wskaźnik obliczono dla każdego z wyszczególnionych elementów szj. W ten sposób stwierdzono, że kluczowe obszary problemowe to: ustanawianie i realizowanie celów, kompetencje, szkolenia i świadomość pracowników, komunikacja wewnętrzna. Wszystkie te elementy uzyskały jednakową liczbę punktów. Minimalnie niżej ocenione zostały: realizacja wyrobu, badanie potrzeb i satysfakcji klientów oraz zarządzanie procesami.

LITERATURA:

[1] Borys T., Rogala P. (red.), *Systemy zarządzania jakością i środowiskiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.

[2] Karapetrovic, S., Casadesús, M., Heras-Saizarbitoria, I., *What happened to the ISO 9000 lustre? An eight-year study*, „Total Quality Management", 2010, nr 3(21).

[3] PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia.*

[4] PN-EN ISO 9001:2009, *System zarządzani jakością. Wymagania.*

[5] PN-EN ISO 9004:2010, *Zarządzanie ukierunkowane na trwały sukces organizacji. Podejście wykorzystujące zarządzanie jakością.*

[6] Skalik J., *Aktywizacja potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa*, [w:] „Determinanty potencjału rozwojowego organizacji, red. A. Stabryła, K. Woźniak, Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 13.

[7] Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2009.

STRESZCZENIE

Utrzymywanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością ISO 9001 – wybrane problemy

W artykule poddane charakterystyce zostały przesłanki i możliwości doskonalenia systemów zarządzania jakością. Następnie zaprezentowano najważniejsze problemy z jakimi spotykają się organizacje pragnące utrzymywać i doskonalić swój system zarządzania jakością ISO 9001. Problemy te zostały zidentyfikowane na podstawie informacji uzyskanych z 92 działających w Polsce organizacji.

SUMMARY

Maintenance and improvement of the quality management systems ISO 9001 – selected issues

The article includes the premises and possibilities of improving the management systems. It presents the key problems which can be encountered by the organizations willing to maintain and improve their management system ISO 9001. The problems were indentified basing on information received from 92 organizations operating in Poland.

Paulina Olejniczak
Uniwersytet Wrocławski

Budowa kapitału społecznego jako czynnik jakościowego rozwoju społeczności lokalnych

WSTĘP

Przedstawiona praca porusza problematykę oddziaływania kapitału społecznego na jakość funkcjonowania społeczności lokalnych. Zaprezentowany temat postanowiłam odnieść do mieszkańców wsi. Wybrałam tę grupę respondentów ponieważ obecnie przed społecznościami zamieszkującymi obszary wiejskie pojawiają się nowe wyzwania wynikające z szerokich procesów poprawy jakości życia. Ponadto wydaje mi się, że rozwój badań nad jakością i kapitałem społecznym może przynieść wiele wskazówek wyjaśniających twórcze zmiany zbiorowości wiejskiej. Naczelnym celem przedstawionych rozważań była ocena wpływu czynników konstytuujących kapitał społeczny na jakość funkcjonowania społeczności lokalnych. Do osiągnięcia zamierzonego celu posłużyły mi głównie dane ilościowe oraz jakościowe przeprowadzone wśród mieszkańców Wojanowa. W pierwszej części znajdują się teoretyczne rozważania nad pojęciem jakości oraz kapitału społecznego. W dalszym toku przemyśleń skupiłam się nad elementami kapitału społecznego i ich wpływem na jakościowy rozwój wspólnot.

1. KAPITAŁ SPOŁECZNY A JAKOŚĆ

Obecnie można dostrzec rosnące zainteresowanie problematyką jakości. Postęp naukowo-techniczny, dążenie do uzyskania sukcesu, chęć osiągnięcia doskonałości, podnoszenie efektywności działań, zauważalne są nie tylko w organizacjach biznesowych lecz również w sferze rozwoju społeczności lokalnych. Samo pojęcie jakości jest pojemne i zależy od kontekstu

prowadzonych rozważań. Istnieje wiele definicji przedstawionego terminu. Interesującą propozycję opisywania jakości przedstawia G. Taguchi. Według niego jakość „jest tym, czego brak oznacza straty dla wszystkich”[1]. Twierdzenie to jest ciekawe ze względu na podkreślenie znaczenia funkcji pełnego zaangażowania wszystkich beneficjentów kapitału w stan ich otoczenia. Uwzględniając różne próby wyjaśniania czym jest jakość w przedstawionej pracy zdecydowałam się przyjąć, że jakość, to przede wszystkim „(...) ciągłe poszukiwanie nowych, lepszych rozwiązań, to sposób myślenia i dochodzenia do doskonałości”[2]. Moim zdaniem przedstawiona definicja jest trafna w kontekście prezentowanych rozważań nad kapitałem społecznym. Akcentuje ona, że jakość jest kształtowana poprzez proces zdobywania wiedzy i jej twórczego urzeczywistniania, co w konsekwencji prowadzi do udoskonaleń, podniesienia jakości życia oraz efektywniejszego zarządzania kapitałem.

Koncepcja kapitału społecznego została głównie spopularyzowana przez R. Putnama w książce „Demokracja w działaniu”. W ujęciu tym wskazano na relacje jakie zachodzą pomiędzy światem wartości oraz światem politycznych i ekonomicznych działań. W opisywanej koncepcji podkreślona została rola zaufania międzyludzkiego, sieci powiązań oraz wartości obywatelskich. W konsekwencji doprowadza to do spostrzeżenia, że społeczności, które promują obywatelskie postawy działań na rzecz innych, stają się zamożniejsze w porównaniu do zbiorowości, w których dominuje kultura indywidualizmu[3].

R. Putnam na podstawie przeprowadzonych badań zaprezentował główne komponenty wchodzące zakres kapitału społecznego. Autor wskazał na to, że kapitał społeczny jest „produktywny”, ponieważ decyduje on o charakterze i efektywności działań nie tylko jednostki lecz także grupy. Kapitał wpływa na spójność i trwałość zbiorowości. Decyduje on o charakterze i formie sieci powiązań pomiędzy członkami danej grupy. Jednym z jego głównych komponentów jest zaufanie nie tylko do innych, ale również wiara, że inni ufają nam. „Norma zaufania” tworzy spoiwo pomiędzy działaniami indywidualnymi i wspólnotowymi. Wiąże interes jednostkowy ze wspólnym dobrem. Dzięki zbudowaniu takiej relacji możliwe jest zwiększenie sprawności społeczeństwa oraz ułatwienie jego koordynowania. Za sprawą społecznego kapitału, łatwiejsza jest spontaniczna współpraca[4]. Nie mniej istotne jest poczucie odpowiedzialności za siebie i wspólnotę, w ramach której możliwe jest aktywne realizowanie zarówno jednostkowych jak i kolektywnych potrzeb[5]. Z obcowania we wspólnocie musi również płynąć świadomość korzyści jakie wypływają z tego usytuowania. Świadomość ta wyrasta z orientacji ekonomicznej, kulturowej, obywatelskiej oraz kultury

[1] F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012, s. 21.
[2] Ibidem, s. 26.
[3] J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, w: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 64-65.
[4] R. Putnam, *Demokracja w działaniu*, Znak, Kraków 1995, s. 258.
[5] W. Bokajło, *Amerykańskie korzenie kapitału społecznego*, w: M. Klimowicz, W. Bokajło, *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 29-30.

politycznej. Jeśli zabraknie któregoś z wymienionych aspektów (zwłaszcza zaufania), można wnioskować o niskim poziomie kapitału społecznego. To zaś może powodować, że jednostki zamiast skupiać się na pomnażaniu posiadanych zasobów, wycofują się ze wspólnotowych działań.

Produktywność kapitału społecznego zawiązana jest nie tylko z sieciami obywatelskiego zaangażowania. Silne powiązania poziome zwiększają prawdopodobieństwo nawiązywania współpracy przy równoczesnym posiadaniu zaplecza informacyjnego na temat poszczególnych osób. Gęste sieci poziomych zależności podtrzymują współpracę wewnątrz danej grupy. Nie umożliwiają jednak tak szerokiej współpracy jak w przypadku nawiązywania pionowych więzi, których zasięg sięga gospodarczej sfery rozwoju. Dlatego również istotne jest to, jakie relacje panują w kontaktach społeczeństwo vs. władza. Bez podstawy zaufania również w tym wymiarze, zanika mentalny związek skupiający ludzi wokół „wspólnego dobra". Dotyczy to całej struktury hierarchicznej, sposobu jej konstrukcji oraz związanych z tym przejawów władzy. Z drugiej strony nie należy promować nadopiekuńczości wobec obywateli, ponieważ prowadzić to może do stopniowego ubezwłasnowolnienia społeczeństwa. Takie postawy centralistyczne świadczą o braku zaufania oraz ograniczają autonomię grup, stowarzyszeń, samorządów lokalnych itp. W skrajnej sytuacji może to doprowadzić do zjawiska nazwanego przez S. Nowaka „próżnią socjologiczną". Pojęcie to opisuje warunki funkcjonowania społeczeństwa polskiego w okresie realnego socjalizmu. Autokratyczna i pozbawiona mocnej legitymizacji społecznej władza komunistyczna powodowała całkowite wytrzebienie sfery spontanicznych, oddolnych, autentycznych inicjatyw obywatelskich[6]. Bak „pośredniego" poziomu pomiędzy polityką a światem prywatnym powodował wycofane się ludzi do ich najbliższego kręgu (rodzina, przyjaciele). Przywołana zależność jest żywym świadectwem na to, że bez wspólnot typu *Gemeinschaft* i oddolnych inicjatyw, społeczeństwo nie jest w stanie prawidłowo funkcjonować, rozwijać się na arenie życia publicznego oraz podnosić jakości swego życia.

W dalszej części rozważań chciałabym nawiązać do koncepcji kapitału społecznego jaką przedstawił F. Fukuyama. Według niego kapitał społeczny rożni się od pozostałych tym, że jest tworzony i przekazywany na drodze komunikatów kulturowych: tradycji, religii, nawyku historycznego. Można go rozpatrywać na różnych skalach – najbliższej grupy społecznej, kraju, narodu itp. Podstawą funkcjonowania kapitału społecznego jest zaufanie, które jest tu pojmowane jako kategoria kulturalna, mająca centralny charakter w życiu społeczeństwa i w rozwoju gospodarczym. Traktowane jest ono wręcz jako klucz do dobrobytu oraz dźwignia w rozwoju gospodarczym i jakościowym. Zaufanie stanowi istotną i wymierną wartość ekonomiczną każdego społeczeństwa. Postrzeganie kapitału społecznego w kategoriach wpływu kultury na gospodarkę, sprawia, że ma on dla autora „Zaufania" wymiar praktyczny. Użyteczność oraz efektywność kapitału społecznego rzutuje na rozwój gospodarczy i demokratyczny danego kraju[7]. Współpraca

[6] S. Nowak, *System wartości społeczeństwa polskiego, w: Studia socjologiczne*, nr 4/1979, za: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa.*, Znak, Kraków 2002, s. 222-223, 269.
[7] Ibidem, s. 17, 32.

oparta na nieformalnych powiązaniach przybiera szczególnego znaczenia we współczesnych czasach. W świecie pełnym wyrafinowania technologicznego, kapitał społeczny coraz bardziej wpływa na kształt działalności gospodarczej państw. Oddziaływanie to nie jest jednak oparte głównie na ekonomicznej sferze działań. Należy również pamiętać o jego jakościowym, politycznym i społecznym wymiarze.

Szczególny charakter kapitału społecznego polega również na traktowaniu go w kategoriach dobra publicznego. Dzięki jego nieustannej reprodukcji aktorzy życia społecznego mogą osiągać cele, które bez udziału opisywanego kapitału byłyby trudne lub niemożliwe do realizacji[8].

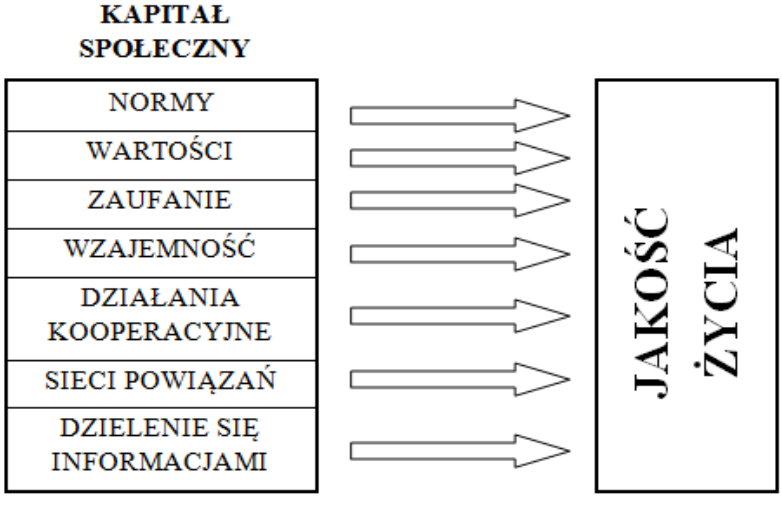
2. ELEMENTY STANOWIĄCE O JAKOŚCI KAPITAŁU SPOŁECZNEGO

Zarówno politycy, ekonomiści, badacze oraz praktycy próbują definiować czynniki przyczyniające się do generowania kierunku a także przebiegu zmian społecznych. Współcześni socjologowie źródeł zachodzących zmian upatrują między innymi w kapitale społecznym. Przy jego określeniu uwzględnia się zazwyczaj czynniki społeczne lub elementy kultury zbiorowej, które wpływają na jakość życia i dobrobyt kulturowy danej społeczności. Odmienności w zasobach badanych kapitałów społecznych mogą wynikać nie tylko z różnic materialnych czy warunków gospodarowania. Niekiedy bywa tak, że niewykorzystanie obiektywnie posiadanych możliwości ekonomicznych lub społecznych lokuje daną zbiorowość poniżej dobrobytu jaki mogłaby osiągnąć. Dlatego można wnioskować, że istnieją istotne czynniki natury społecznej bądź ekonomicznej, które oddziałują na kulturę społeczną grupy oraz jej jakościowy rozwój. Na kształt wspomnianej kultury wpływa w dużej mierze poziom dobrobytu oraz strategia działania danej społeczności. Dzięki określeniu zbioru długofalowych celów możliwa jest realizacja obranej wizji przyszłości. Wyznaczone cele powinny stanowić kompromis pomiędzy oczekiwaniami poszczególnych podmiotów i możliwościami danej społeczności. Cele te muszą mobilizować, wyrażać potencjał ludzki, finansowy, techniczny i technologiczny. Tylko w przypadku wprowadzania twórczych zmian otoczenia, w którym funkcjonuje człowiek, można wnioskować o poprawie jakości życia.

Pojęcie kapitału społecznego stanowi wynik współzależności czynników o podłożu społecznym i ekonomicznym. Jego istotnym aspektem są więzi społeczne jakimi ludzie dysponują oraz w jakich uczestniczą podczas kreowania życia codziennego. Za pomocą nawiązanych więzi, dochodzić może do interakcji poszczególnych jednostek bądź grup na polu wspólnego działania. W ten sposób relacje wiążące ludzi, skłaniają ich do kooperacji na rzecz kolektywnego dobra w celu poprawy jakości życia. Pomimo tego, że nie ma jednej, obowiązującej definicji kapitału społecznego, to można wyróżnić pewne uniwersum przytaczanych terminów. Według mnie cechy ta-

[8] M. Klimowicz, *Amerykańskie korzenie kapitału społecznego*, w: M. Klimowicz, W. Bokajło, *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010, s. 50-51.

kie jak normy, wartości, zaufanie, relacje wzajemności i ich racjonalne oczekiwania, działania kooperacyjne, sieci powiązań i dzielenia się informacjami, są głównymi wyznacznikami stanowiącymi o kapitale społecznym oraz jakości życia (rys. 1). Wymienione czynniki traktuje się jako rodzaj zasobu, który jest równie ważny jak kapitał fizyczny czy ludzki.



Rysunek 1. Kapitał społeczny vs. jakość życia

Źródło: Opracowanie własne.

Społeczny charakter kapitału jest wielowymiarowy. Po pierwsze, jest on trudny w jednoznacznym zlokalizowaniu. Nie jest on bowiem bezpośrednio umiejscowiony w członkach czy grupach badanej zbiorowości. Jest on raczej wpisany w zachodzące relacje społeczne. Według R. Jackmana, kapitał społeczny stanowi obraz właściwości „przestrzeni interpersonalnej" lub „pola społecznego"[9]. Po drugie, kapitał społeczny jest reprodukowany, a także funkcjonuje za pomocą relacji międzyludzkich. Relacje te są regulowane przy uwzględnieniu działania grupowych norm oraz sankcji społecznych. Po trzecie, aktorzy życia społecznego aktywnie współoddziałują na tworzony przez nich kapitał. Dzięki temu, że zajmują w strukturze określoną pozycję oraz będąc z innymi członkami społeczności w stosunkach społecznych mogą oni korzystać z tego kapitału[10].

Kapitał społeczny stanowi spoiwo łączące przestrzeń między ludźmi. Nie jest on zbudowany z zespołu fizycznych obiektów. Integruje jednak grupę dzięki (i wokół) posiadanych przez nich zasobów, tj.: wiedzy, środków materialnych itp. Za pomocą kapitału społecznego dochodzi do połączenia

[9] J. Bartkowski, op. cit, za: R. Jackman, *Social capital*, w: N. Smelser, P. Butters (red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, t. 21, 2001, Amsterdam: Elsevier.

[10] J. Bartkowski, op. cit. w: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, SCHOLAR, Warszawa 2007, s. 55.

kapitału fizycznego z ludzkim wpływając jednocześnie na podniesienie efektywności zarządzania jakością. Wyróżnia się dwa wymiary kapitału społecznego: jednostkowy i zbiorowy. Pierwszy z nich, odwołuje się do pochodzenia etnicznego i społecznego jednostek. Drugi zaś, nawiązuje do sieci powiązań pomiędzy beneficjentami opisywanego kapitału. Dzięki procesom socjalizacji, jednostki internalizują jego elementy. Przynależność do określonej grupy stanowi przepustkę w korzystaniu oraz pomnażaniu dóbr wchodzących w skład opisywanego kapitału. Ludzie, którzy budują go, tworzą z kapitału coś na wzór tkanki relacji zachodzących między nimi. Kształt i kondycja tej tkanki zależy głównie od panującego zaufania oraz komunikacji w grupie. Aktywna działalność obywateli powoduje, że kapitał społeczny jest pomnażany. Nie znika – wręcz przeciwnie – rośnie. Świadczy to o tym, że jest on zarówno dobrem prywatnym jak i publicznym. Dowodem na ważność kapitału społecznego w jakościowym rozwoju środowisk regionalnych niech będzie uznanie go przez Departament Zrównoważonego Rozwoju Banku Światowego za jeden z podstawowych czynników przy tworzeniu zasobów zbiorowych. W klasyfikacji został on ulokowany (zaraz po poziomie dochodu narodowego, zasobów naturalnych oraz kapitału ludzkiego) na czwartym miejscu[11]. Stąd nasuwa mi się wniosek, że w praktyce analiz rozwoju lokalnego należy próbować definiować źródła pozaekonomicznych różnic regionalnych. Ponieważ dzięki takim badaniom, możliwe będzie pomnażanie posiadanych zasobów, świadome zarządzanie jakością oraz efektywniejsze tworzenie strategii działań, co w konsekwencji zaprocentuje wzmocnieniem samego kapitału społecznego oraz podniesieniem jakości życia.

3. ANALIZA DANYCH EMPIRYCZNYCH

Na jakościowy rozwój społeczności lokalnych wpływa wiele czynników, które stanowią zarazem atrybuty wchodzące w skład kapitału społecznego. Rozważając temat oddziaływania kapitału społecznego na jakość funkcjonowania mieszkańców Wojanowa zdecydowałam się omówić trzy ważne (lecz nie jedyne) elementy mające istotne znaczenie w podejmowanej problematyce. Prezentowane analizy dotyczą: zaufania, wartości oraz działań kooperacyjnych.

Przy realizacji badań posłużyłam się sondażem diagnostycznym. W celu zebrania informacji zdecydowałam się wykorzystać wywiady kwestionariuszowe oraz wywiady swobodne przeprowadzone z mieszkańcami wsi. Dobór próby był celowy. Badania zostały przeprowadzone na próbie 50 osób. Na podstawie liczby respondentów nie można orzekać o reprezentatywności próby. Jednakże wykonane pomiary oraz przedstawione wnioski wydają mi się być godną uwagi analizą obrazującą ogólne trendy.

[11] Ibidem, s. 59.

Tabela 1. Uogólnione zaufanie a zaufanie do sąsiadów [%]

Czy mógłby(mogłaby) ogólnie Pan(i) stwierdzić, że ma Pan(i) zaufanie do sąsiadów?	Ogólnie przyjmując, większości ludzi można ufać.					Ogółem
	zdecydowanie tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	zdecydowanie nie	
zdecydowanie tak	50	46				30
raczej tak	50	46				52
ani tak ani nie			50	62	40	2
raczej nie		8	50	25	51	14
zdecydowanie nie				8	9	2
Ogółem	100	100	100	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionych w tabeli numer 1 danych wynika, że odpowiedzi badanych na temat uogólnionego zaufania korespondują z deklaracjami na temat ich zaufania do sąsiadów. Im częściej mieszkańcy Wojanowa zgadzają się z opinią, że „Ogólnie przyjmując, większości ludzi można ufać", tym częściej stwierdzają, że mają zaufanie do sąsiadów. Na podstawie zaprezentowanych statystyk wnioskuję, że większość (82%) respondentów kieruje się filozofią zaufania w stosunkach międzyludzkich. Moim zdaniem jest to istotny wynik ze względu na rozważania nad jakościowym rozwojem społeczności lokalnych. Życie wspólnotowe, umiejętność współżycia międzyludzkiego, wsparcie społeczne oraz więzi osobiste składają się na kanwę relacji społecznych. Dlatego właśnie dzięki wysokiemu poziomowi zaufania, a zarazem stopniu satysfakcji ze stosunków międzyludzkich, można wnioskować na temat ogólnych standardów wpływających na jakość życia w obrębie badanej wspólnoty. W przypadku mieszkańców Wojanowa wysoki wskaźnik „kultury zaufania" świadczy zapewne o zadowoleniu z warunków i możliwości współuczestnictwa w życiu społecznym, co w konsekwencji ma pozytywny wpływ na jakościowy rozwój samej społeczności.

Tabela 2. Ponowny wybór miejsca zamieszkania a przywiązanie do danego terenu [%]

Z czym czuje się Pan(i) najbardziej związany(a)?	Gdyby obecnie mógł (mogłaby) Pan(i) ponownie dokonać wyboru urządzenia sobie życia w dowolnie wybranej miejscowości, to wybrał(a)by Pan(i):		
	tę samą wioskę	inną miejscowość	Ogółem
z Europą	6	8	6
z całym krajem – Polską	25	8	20
z regionem/krainą	13	17	14
z wioską i społecznością lokalną, w której mieszkam	29	17	28
z własnym domem	27	50	32
Ogółem	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne.

Analizując przedstawione w tabeli nr 2 wyniki dochodzę do wniosku, że istnieje zależność między deklaracją wyboru nowego miejsca zamieszkania, a przywiązaniem do danego terytorium. Respondenci, którzy ponownie zdecydowaliby się na urządzenie sobie życia w Wojanowie, wskazują zarazem, że najbardziej czują się związani z wioską i społecznością lokalną, w której mieszkają. W ogóle również, odpowiedź ta była jedną z najczęściej wybieranych przez ankietowanych. Według mnie jest to istotny wskaźnik w analizach nad jakościowym rozwojem społeczności lokalnych. Stanowi on świadectwo tego, że mieszkańcy Wojanowa czują więź z zamieszkiwanym przez siebie i innych terenem. Stanowi to obiektywne kryterium. Dzięki niemu można wnioskować, że zasoby otoczenia do jakich ma dostęp jednostka zapewniają jej satysfakcjonujący poziom życia. Zamieszkiwany teren tworzy wartość, która mobilizuje do podejmowania działań. Im bardziej zostanie ona zinternalizowana, tym większe istnieje prawdopodobieństwo, że ankietowani wyżej będą oceniać swoją jakość życia determinowaną czynnikiem geograficzno-historyznym. Opisaną zależność potwierdza poniżej przytoczona wypowiedź jednego z respondentów.

„(…) siłą napędową jest integracja z danym miejscem. Jeżeli się nie integrujesz, to nie będziesz działać. Dlatego też tutaj u nas działają ludzie, którzy są silnie związani z tym miejscem i oni po prostu będą działali. A jak ktoś nie jest związany ekonomicznie, społecznie, rodzinnie, gospodarczo, to nie będzie działał. Bo to jego nie interesuje.” [Wywiad nr 6]

Tabela 3. Opinia na temat udzielania pomocy a wykonywanie nieodpłatnej pracy[%]

Czy kiedykolwiek zdarzyło się Panu(i) pracować dobrowolnie i nieodpłatnie na rzecz dobra ogółu mieszkańców wioski?	Obecnie trzeba być bardziej pomocnym i otwartym do pomocy innym ludziom.				Ogółem
	zdecydowanie tak	raczej tak	ani tak ani nie	raczej nie	
tak	78	68	33		68
nie	22	32	67	100	32
Ogółem	100	100	100	100	100

Źródło: Opracowanie własne.

Z danych zaprezentowanych w tabeli nr 3 wynika, że istnieje korelacja pomiędzy deklaracją udzielania pomocy a wykonywaniem dobrowolnych i nieodpłatnych prac na rzecz dobra ogółu mieszkańców wioski. Większość ankietowanych, którzy potwierdzają, że „Obecnie trzeba być bardziej pomocnym i otwartym do pomocy innym ludziom", deklaruje również podejmowanie nieodpłatnych prac na terenie wsi. Gotowość do współpracy oraz podejmowanie działań może znacząco oddziaływać na jakościowy rozwój lokalnej społeczności. Umiejętność współdziałania oraz współuczestnictwo w życiu społecznym pozwala określać najistotniejsze wspólnotowe cele, których realizacja przybliża do satysfakcjonującego życia. Potwierdzeniem przedstawionych wniosków niech będą słowa jednego z mieszkańców Wojanowa:

„Jeżeli sam coś zrobiłem wokół siebie (…) mam to i to, no to teraz dawaj może coś wspólnie dla wioski. Nie za pieniądze. Kompletnie nie. Tylko po to żebyśmy mogli sobie po prostu wyjść z domu i pójść tam. Pójść tam i zobaczyć, powiedzmy posiedzieć i mieć satysfakcję, że fajniasto, zrobiliśmy to – wspólnie, razem!" [Wywiad nr 7]

Przez umiejętność zinternalizowania i wypełniania społecznych oczekiwań zapisanych w dyspozycjach pełnienia określonych ról społecznych dochodzi do zwiększenia efektywności prowadzonych działań. Dodatkowym czynnikiem mobilizującym, który wpływa na efektywność pracy jest nawiązywanie interpersonalnych kontaktów między osobami które wytaczają sobie tożsame bądź podobne cele. Planowanie i realizacja wspólnotowych zadań rozwojowych pozytywnie wpływa na zadowolenie z warunków i możliwości zaspokajania najistotniejszych potrzeb życiowych, co bezpośrednio przekłada się na jakościowy rozwój całej społeczności. Odzwierciedlenia przytoczonych wniosków można upatrywać w wypowiedzi jednej z ankietowanych osób:

„(…) jeżeli to jest priorytet i faktycznie ludzie wyczują, że to powinno być, to wtedy będą robić wszystko żeby to było robione. Jeżeli to jest w umyśle gdzieś jakiegoś urzędnika, który sobie coś tam wymyślił, ułożył, bo tak jest mu potrzebne w tabelce, czy do jakiegoś tam wykresu, to nic z tego nie będzie." [Wywiad nr 7]

ZAKOŃCZENIE

W zaprezentowanej pracy podjęłam próbę omówienia problematyki związanej z jakościowym rozwojem społeczności lokalnych z uwzględnieniem czynników wchodzących w skład kapitału społecznego. Rozważania w przedstawionym temacie oparłam na postawach mieszkańców jednej z podjeleniogórskich wsi – Wojanowa. Zaciekawiło mnie jak osoby zamieszkujące wieś mogą współorganizować się wokół posiadanych zasobów a w konsekwencji pomnażać je w celu podniesienia jakości swego życia. Na skutek podjętych badań dochodzę do wniosku, że przedstawione w pierwszej części założenia korespondują z zachowaniami ankietowanych. Ich postawy przeanalizowałam w kontekście takich elementów kapitału społecznego jak: zaufanie, wartości oraz działania kooperacyjne.

Analizując uzyskane wyniki stwierdzam, że respondenci raczej prezentują postawę świadczącą o budowaniu normy zaufania. Wysoki wskaźnik zaufania w relacjach sąsiedzkich sprzyja budowie długofalowych, wspólnotowych celów oraz ich realizacji. W konsekwencji zaufanie może być tu traktowane jako bezcenny zasób, dźwignia w rozwoju jakościowym i gospodarczym wsi. Na jakość funkcjonowania mieszkańców Wojanowa wpływa również wysoki poziom przywiązania do zamieszkiwanego terenu. Wskaźnik ten świadczy o zadowoleniu z warunków i możliwości zaspokojenia najistotniejszych potrzeb życiowych. Nie mniejsze znaczenie w badaniach nad jakością funkcjonowania społeczności lokalnych ma podejmowanie przez mieszkańców wsi działań kooperacyjnych. Podejmując wspólnotowe działania mieszkańcy Wojanowa przyczyniają się do podwyższenia ogólnych standardów wpływających na jakość życia w ich obrębie, co w konsekwencji przyczynia się do prowadzenia bardziej satysfakcjonującego życia.

Uważam, że przedstawione wnioski z badań mogą znaleźć praktyczne zastosowanie w dalszym organizowaniu strategii życiowych oraz jakościowym rozwoju Wojanowa. Większa świadomość organizowanych działań wspólnotowych może być powodem do wypracowania bardziej efektywnych rozwiązań problemów o zasięgu lokalnym. Natomiast zapoznanie się z postawami dotyczącymi stosunków wzajemności, może pozytywnie wpłynąć na rozwój jakości podejmowanej współpracy.

LITERATURA:

[1] Bartkowski J., *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, w: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, SCHOLAR, Warszawa 2007.

[2] Bartkowski J., *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, w: M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, SCHOLAR, Warszawa 2007, za: R. Jackman, Social capital, w: N. Smelser, P. Butters (red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, t. 21, 2001, Amsterdam: Elsevier.

[3] Bokajło W., *Amerykańskie korzenie kapitału społecznego*, w: M. Klimowicz, W. Bokajło, *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.

[4] Klimowicz M., *Amerykańskie korzenie kapitału społecznego*, w: M. Klimowicz, W. Bokajło, *Kapitał społeczny – interpretacje, impresje, operacjonalizacja*, CeDeWu.pl, Warszawa 2010.

[5] Mroczko F., *Zarządzanie jakością*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[6] Nowak S., *System wartości społeczeństwa polskiego*, w: Studia socjologiczne, nr 4/1979, za: P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2002.

[7] Putnam R., *Demokracja w działaniu*, Znak, Kraków 1995.

STRESZCZENIE

Budowa kapitału społecznego jako czynnik jakościowego rozwoju społeczności lokalnych

Praca zawiera informacje i inne uwagi na temat jakości oraz kapitału społecznego, ich determinant a także sposobów rozumowania. Ponadto porusza tematykę oddziaływania kapitału społecznego na jakość funkcjonowania społeczności lokalnych. Jako wskaźnik przy interpretacji podjętego tematu posłużyły badania dotyczące zaufania, działań kooperacyjnych oraz wartości, które przeprowadzono wśród mieszkańców Wojanowa.

SUMMARY

Building social capital as a factor of quality community development

The work contains information and other remarks about the quality and social capital, their determinants and reasoning. Moreover, it moves themes of social capital impact on the quality of the functioning of local communities. As an indicator of the interpretation of the study, the topic of trust was used, as well as the value of cooperative activities that were conducted among residents of Wojanów.

Janusz Żmudziński
Polskie Towarzystwo Informatyczne

Spadek przewagi konkurencyjnej organizacji jako skutek błędów w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji

WPROWADZENIE

Informacja staje się coraz częściej najcenniejszym zasobem firm i organizacji. Zasobem, który nie tylko warunkuje generowanie wartości, ale również determinuje przyszłość firmy. Wielu zarządzających nie zdaje sobie sprawy z jej wartości oraz stopnia uzależnienia organizacji od systemów informatycznych – aż do momentu pierwszego nadużycia lub przestępstwa związanego z bezpieczeństwem informacji. Należy, bowiem zauważyć dwa aspekty związane z informacjami: ilość informacji oraz cechy jakościowe[1]. Zarządzanie informacjami w obszarze ilościowym związane jest bezpośrednio z systemami informatycznymi. Jednak najbardziej wrażliwe na procesy destrukcyjne oraz deprecjacyjne są cechy jakościowe informacji, które w mniejszym stopniu dotyczą bezpośrednio komputerów, a bardziej procedur oraz działań ludzkich, w tym managementu. Manager, bowiem może przekształcić wiedzę ukrytą do jawnej, ograniczyć niepewność, powodując przy tym wzrost użyteczności, ale również może użyteczne informacje rozproszyć lub zdeprecjonować. Ujawnienie określonych informacji w sposób świadomy lub nieświadomy może prowadzić do utraty unikatowości zasobu informacyjnego organizacji, wywołując procesy ograniczające zdolność do generowania wartości. Według Donalda L. Pipkina[2] *Informacja jest jedynym wyjątkowym aktywem posiadanym przez instytucję. Niezależnie od tego czy*

[1] T. Gospodarek, *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 2012.
[2] D. L. Pipkin, *Bezpieczeństwo informacji. Ochrona globalnego przedsiębiorstwa*, WNT, Warszawa, 2005.

informacja ta to kontakty ze sprzedającymi i kupującymi, wyjątkowy pomysł na prowadzenie działalności firmy czy tajna receptura produktu, wykorzystanie informacji jest tym, co w pierwszym rzędzie odróżnia jedną instytucję od drugiej, co czyni ją unikatową i stanowi podstawę sukcesu lub porażki i musi być chronione, aby instytucja była w stanie przetrwać.

Nadużycia związane z bezpieczeństwem systemów teleinformatycznych oraz awarie stają się coraz powszechniejsze a ich rezultatem mogą być ogromne straty finansowe, utrata reputacji, wysokie koszty naprawy, a nawet upadłość firmy.

Zabezpieczenie wartości informacji jako aktywa wymaga ochrony takich atrybutów informacji jak poufność, integralność i dostępność[3],[4], a ponadto, kontekstu użycia oraz struktury informacyjnej procesów i produktów, które warunkują użyteczność, co uzasadnia wdrożenie procesów zarządzania. Bezpieczeństwo informacji jest zatem wartością w biznesie. Jeżeli firmy nie chcą marnować nakładów poniesionych na tworzenie aktywów informacyjnych muszą zapewnić ich bezpieczeństwo. Wynika to zarówno z dobrych praktyk, jak również (coraz częściej) z różnorakich wymogów prawnych. Należy pamiętać, że każda organizacja gospodarcza wykorzystująca technologie informatyczne jest potencjalną ofiarą przestępstw oraz nadużyć związanych z niepowołanym dostępem do baz danych i systemów informatycznych.

Bezpieczeństwo informacyjne jest zbiorem procesów podlegających dynamicznym zmianom wskutek działań managerów. Przedsiębiorstwa muszą reagować na zachodzące zmiany technologiczne w otoczeniu, a jednocześnie wypełniać regulacje prawne i normalizacyjne, nakładające na podmioty gospodarcze wymóg ochrony przetwarzanych informacji oraz wykorzystywanych systemów teleinformatycznych. Nie są aktualnie znane wszystkie, możliwe zagrożenia informacyjne, a prawodawstwo w zakresie ochronnym nie nadąża za zmianami technologicznymi. To właśnie skutkuje koniecznością tworzenia systemów zarządzania bezpieczeństwem informacyjnym organizacji. Można przy tym zarządzać operacyjnie, jak również tworzyć polityki i strategie bezpieczeństwa informacyjnego, wnoszące do zagadnienia cechy zarządzania strategicznego. Ogólne podejście do problematyki bezpieczeństwa systemów informatycznych zakłada, że tworzenie bezpiecznego środowiska musi być procesem ciągłym, w skład, którego wchodzi nie tylko projektowanie architektury i wdrażanie rozwiązań technicznych i organizacyjnych, ale również ciągłe monitorowanie w trakcie eksploatacji systemów teleinformatycznych.

Poniżej przedstawione trzy przypadki utraty informacji przez firmę wskutek przeprowadzenia udanych ataków cyberprzestępców. Opisane przypadki miały miejsce w roku 2011 i odbyły się szerokim echem w mediach. Dwa z nich dotyczyły firm związanych z obszarem bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych (RSA, DigiNotar), a trzeci dotknął Sony, glo-

[3] PN–ISO/IEC 27001:2007: *Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania*, PKN, Warszawa, 2007.

[4] PN–ISO/IEC 17799:2007, *Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji*, PKN, Warszawa, 2007.

balny koncern elektroniczny. Konsekwencje utraty informacji były różne i zależały od stopnia zabezpieczenia firmy a także sposobu reagowania firmy na zachodzące wydarzenia w trakcie trwania incydentu. Cechą charakterystyczną jest, że we wszystkich omawianych przypadkach wystąpiły niedociągnięcia związane z wdrożeniem architektury bezpieczeństwa, co stanowi ewidentny błąd zarządzania. W każdym z omawianych przypadków obserwowano istotny wpływ utraty informacji na przewagę konkurencyjną.

1. PRZYPADEK 1 – RSA

Firma RSA Security[5], obecnie część korporacji EMC, jest jednym z czołowych globalnych producentów rozwiązań w obszarze bezpieczeństwa systemów informatycznych. Jednym z jej najważniejszych produktów są tzw. tokeny SecurID[6]. Są to niewielkie urządzenia wykorzystywane w procesie uwierzytelniania dwuskładniowego, gdzie – aby zalogować się w systemie - należy podać niezmienny kod PIN, znany tylko posiadaczowi tokena, oraz zgodny z nim numer, automatycznie generowany i wyświetlony na ekranie tokena. W systemie obliczana jest kombinacja obu numerów i na podstawie otrzymanego wyniku podejmowana jest decyzja dotycząca zaufania dla użytkownika. Stosowanie jednorazowych haseł generowanych przez tokeny SecurID nie tylko zwiększa bezpieczeństwo, ale również ułatwia obsługę, ponieważ użytkownik nie musi pamiętać trudnych do złamania, a przez to długich i skomplikowanych haseł. Tokeny RSA SecurID wykorzystywane są przez miliony użytkowników w celu uzyskania bezpiecznego dostępu do zasobów teleinformatycznych przedsiębiorstwa lub zdalnego dostępu do kont bankowych.

1.1 Utrata informacji w RSA

17 marca 2011 roku firma RSA ogłosiła[7], że padła ofiarą zaawansowanego ataku na jej system teleinformatyczny. Intruzi uzyskali dostęp do poufnych informacji związanych z zabezpieczeniami tokenów SecurID. Atak przeprowadzony na RSA nosi obecnie w literaturze nazwę „zaawansowane ciągłe zagrożenia" (ang. Advanced Persistent Threat, APT)[8]. Cechą charakterystyczną ataków APT jest ich zdolność do wykorzystywania zaawansowanych rozwiązań technologicznych oraz różnorakich metod i kierunków do atakowania celów dla przechwytywania wrażliwych informacji. Należy zwrócić uwagę, że ataki te są dziełem hakerów działających w ramach doskonale zorganizowanych zespołów specjalistów, dysponujących licznymi technikami pozyskiwania danych. Zespoły te często stosują złośliwe oprogramowa-

[5] RSA Overview, http://www.rsa.com/company/8012_BKGND_DS_0112.pdf, [dostępne: 10-09-2012].
[6] http://en.wikipedia.org/wiki/SecurID.
[7] A. Coviello, *Open Letter to RSA Customers* ,http://www.rsa.com/node.aspx?id=3872, [dostępne: 17-03-2011].
[8] S. Hoffman, *Advanced Persistent Threats: A Breakdown* ,http://blog.fortinet.com/advanced-persistent-threats-a-breakdown/, [dostępne: 25-04-2012].

nie w celu wyszukiwania i wyłudzania określonych informacji na temat konkretnych osób, a następie późniejszego wykorzystywania ich w dalszych atakach. Na tym poziomie zagrożenia APT często wykorzystują metody socjotechniczne (mniej związane z technologią, a bardziej z oszustwem) do wyłudzania informacji za pośrednictwem najsłabszych ogniw organizacji – użytkowników końcowych. Niektóre metody stosowane w ramach całego procesu są bardziej zaawansowane niż inne, jednak twórcy zagrożeń często wykorzystują konie trojańskie czy robaki do osiągania swych celów.

Scenariusz wypływu informacji z RSA był dość prosty, mimo wykorzystania w nim zaawansowanych technik włamania. Napastnicy wykorzystali najsłabsze ogniwo w większości systemów bezpieczeństwa, czyli człowieka. Scenariusz ataku[9] sprowadzał się do phishingu w najbardziej klasycznej postaci. Kilku pracowników firmy RSA otrzymało spreparowane wiadomości zawierające plik arkusza Excel, o nazwie „*2011 Recruitment plan.xls*". Nazwa pliku była celowo tak dobrana, aby skusić odbiorców do otwarcia pliku. Zawarty w nim arkusz zawierał zaszyty kod wykorzystujący lukę w popularnym oprogramowaniu programowaniu Adobe Flash Player. Otwarcie pliku przez użytkownika prowadziło do uaktywnienia szkodnika instalującego w systemie backdoor Poison Ivy. Tym samym intruzi uzyskali dostęp do zainfekowanych stacji roboczych, a także dysków sieciowych RSA, co pozwalało im na swobodny dostęp do korporacyjnej sieci. Firma RSA nie ujawniła, jakie dokładnie dane zostały przechwycone, ale przyznała, że mogą one zostać wykorzystane do osłabienia skuteczności systemu autoryzacyjnego SecurID, którego kluczowym elementem są właśnie tokeny, generujące jednorazowe hasła. Zdaniem specjalistów, wśród skradzionych informacji mogły być m.in. algorytmy wykorzystywane do tworzenia haseł jednorazowych, czy też metody pozwalającej określić klucz danego tokena na podstawie jego numeru seryjnego. Informacje o atakach typu APT są w coraz większym stopniu obecne w mediach. Wśród najgłośniejszych z nich można wymienić poważne zagrożenia o zasięgu globalnym, takie jak Ghostnet (botnet wdrożony w różnych urzędach i ambasadach), Shady RAT (botnet podobny do Ghostnet, lecz atakujący organizacje rządowe i międzynarodowe korporacje), Operation Aurora (zagrożenie wykorzystane w roku 2009 do monitorowania należących do chińskich dysydentów skrzynek pocztowych w serwisie Gmail) czy Stuxnet (wykryty w roku 2010 atak, którego celem było zakłócenie irańskiego programu wzbogacania uranu). W ciągu ostatnich kilkunastu miesięcy zagrożenia APT stały się tak powszechne i aktywne, że zmusza to przedsiębiorstwa do ponownego przyjrzenia się stosowanym przez nie technologiom zabezpieczeń oraz zmiany podejścia do kwestii ochrony sieci i danych.

1.2 Przyczyny utraty informacji przez RSA

Przedstawiony powyżej przypadek pokazuje, że nawet firmie tak wyspecjalizowanej w przechowywaniu i ochronie danych jak RSA nie udało się ustrzec przed wypływem poufnych informacji stanowiących podstawę ich

[9] U. Rivner, *Anatomy of an Attack*, http://blogs.rsa.com/rivner/anatomy-of-an-attack/, [dostępne: 01-04-2011].

biznesu. Przebieg ataku wskazuje, że pracownicy, którzy stali się ofiarami ataku i otworzyli zainfekowane pliki, mieli niewystarczający poziom świadomości bezpieczeństwa informacji. Fakt, że możliwe było nawiązanie połączenia FTP z zewnętrznymi serwerami przez firmowe komputery zarażone przez oprogramowanie intruzów, świadczy o tym, że segmentacja sieci w firmie RSA była niewłaściwie wdrożona. Niewystarczający był też poziom monitorowania stacji roboczych i serwerów, co pozwoliło na uruchomienie nieautoryzowanego oprogramowania.

Należy zwrócić uwagę, że sam atak został stosunkowo szybko wykryty. Jest to niewątpliwie zasługa sprawnego działania zespołów zarządzania incydentami. Co więcej, informacja o ataku została przez firmę RSA podana do publicznej wiadomości. Również klienci firmy RSA użytkujący systemy SecurID otrzymali informację o tym incydencie bezpieczeństwa oraz zapewnienie o możliwości wymiany tokenów, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Takie podejście firmy nie jest niestety powszechne. Bardzo często firmy ukrywają fakty naruszeń bezpieczeństwa, w których dochodzi do utraty istotnych informacji mogących godzić w interesy ich klientów lub kontrahentów. Przykład RSA powinien posłużyć za przestrogę innym przedsiębiorcom gromadzącym cenne czy wrażliwe dane. Ale równocześnie przykład ten pokazuje, że firma posiada system zarządzania bezpieczeństwem informacji, który powinien zostać zmieniony.

1.3 Skutki utraty informacji przez firmę RSA

Koszty ataku na system teleinformatyczny RSA i utrata istotnych informacji są trudne do oszacowania. Obecnie na świecie używanych jest około 40 milionów tokenów SecurID. Specjaliści oceniają[10], że wymiana tokenów używanych tylko w sektorze bankowym może kosztować od 50 do 100 milionów dolarów. Do tego bilansu należy dodać możliwość utraty reputacji firmy, co przekłada się zwykle na utratę pewnej liczby klientów w dłuższym horyzoncie czasowym. Sam incydent bezpieczeństwa wpłynął również na notowania giełdowe RSA i jej konkurentów. W ciągu 12 dni od dnia ogłoszenia informacji o ataku na RSA, kurs giełdowy konkurenta RSA, firmy Vasco Data Security International Inc. wzrósł o 36%. Podczas gdy w tym samym czasie notowanie EMC, właściciela firmy RSA wzrosły o 1,8%.

W kwietniu i maju 2011 r. pojawiły się niepotwierdzone pogłoski o tym, że informacje o zabezpieczeniach tokenów SecurID zdobyte w trakcie ataku na RSA posłużyły do przeprowadzenia udanych cyberataków na amerykańskie firmy z sektora zbrojeniowego, wśród których były L-3 Communications[11] i Lockheed Martin[12]. Pogłoski te, jak i samo włamanie do RSA, przyczyniły się do zwiększenia aktywności firm oferujących konkurencyjne rozwiązania do bezpiecznego uwierzytelniania użytkowników. Przesyłały one

[10] R. King, *EMC's RSA Security Breach May Cost Bank Customers $100 Million*, http://www.bloomberg.com/news/2011-06-08/emc-s-rsa-security-breach-may-cost-bank-customers-100-million.html, [dostęp: 08-06-2011].

[11] E. Mills, *China linked to new breaches tied to RSA*, http://news.cnet.com/8301-27080_3-20068836-245/china-linked-to-new-breaches-tied-to-rsa/, [dostęp: 06-06-2011].

[12] J. Leyden, *Lockheed Martin suspends remote access after network 'intrusion'*, http://www.channelregister.co.uk/2011/05/27/lockheed_securid_hack_flap/, [dostęp: 27-05-2011].

klientom RSA oferty własnych produktów, argumentując, że system RSA SecurID nie jest systemem bezpiecznym, i że może narazić jego użytkowników na straty.

2. PRZYPADEK 2 – SONY

Sony jest jednym z największych na świecie producentów elektroniki użytkowej. Od lat jest obecny na rynku gier komputerowych jako twórca popularnych konsol Playstation. Konsole te umożliwiają gry z aktywnym wykorzystaniem Internetu. W tym celu producent udostępnił użytkownikom dwie darmowe usługi sieciowe. Pierwsza z nich – PlayStation Network (PSN) – umożliwia m.in. grę z innymi graczami poprzez sieć oraz zakup gier (PlayStation Store). Druga usługa to Qriocity, umożliwiająca skorzystanie z bogatej oferty wideo i muzyki na żądanie na różnych urządzeniach Sony.

2.1 Naruszenie bezpieczeństwa w firmie Sony

Wymienione wyżej usługi sieciowe Sony zostały zaatakowane po raz pierwszy 4 kwietnia 2011 roku. Następnie aż do października 2011 miały miejsce wielokrotne naruszenia bezpieczeństwa i wycieki informacji z systemów teleinformatycznych Sony. W rezultacie tych incydentów doszło do utraty dostępności informacji oraz poufności informacji. Utrata dostępności polegała na wyłączeniu usługi PlayStation Network oraz Qriocity[13]. Nie jest do końca jasne, czy usługi zostały celowo wyłączone przez administratorów Sony[14], czy też przez samych intruzów. Co gorsza, użytkownicy tych usług nie byli informowani przez Sony o przyczynach takiego stanu rzeczy. Pełne przywrócenie działania PlayStation Network nastąpiło dopiero po 24 dniach.

Utrata poufności informacji dotyczyła ogromnej ilości danych. W trakcie kolejnych naruszeń bezpieczeństwa z serwerów Sony wyciekły takie informacje jak[15]:

- dane ok. 77 milionów użytkowników PlayStation Network, zawierające m.in.: nazwiska, adresy e-mail, daty urodzin, loginy, hasła;
- dane ok. 24 milionów użytkowników Sony Online Entertainment (SOE), zawierające daty urodzenia, adresy e-mail, numery telefonów;
- dane 12700 kart płatniczych;
- hasła administratorów;
- szczegółowe dane Sony Computer Entertainment Developer Network, w tym kody źródłowe;

---

[13] P. Seybold, *Update on PlayStation Network and Qriocity*, http://blog.us.playstation.com/2011/04/26/update-on-playstation-network-and-qriocity/, [dostęp: 26-04-2011].

[14] http://en.wikipedia.org/wiki/PlayStation_Network_outage .

[15] B. Reeves, *Sony Confirms Thousands Of Credit Cards Stolen During Hack*, http://www.gameinformer.com/b/news/archive/2011/05/02/thousands-of-credit-cards-stolen-during-second-sony-hack.aspx, [dostęp: 02-05-2011].

- mapy wewnętrznych sieci Sony.

2.2 Przyczyny utraty informacji przez Sony

Przyczyn utraty informacji przez Sony jest wiele. Najważniejszą z nich jest brak właściwej architektury bezpieczeństwa systemów teleinformatycznych eksploatowanych przez Sony. Jako architekturę bezpieczeństwa należy tu rozumieć, zgodnie z metodyką SABSA[16], zestaw komponentów (zasady, zalecenia, wzorce, standardy, technologie), ich wzajemnych relacji i wskazówek kierujących ich rozwojem i ewolucją czasie, które współdziałając ze sobą, zapewniają bezpieczeństwo organizacji w odniesieniu do uwarunkowań biznesowych.

W przypadku Sony wystąpiły zarówno braki w systemie zabezpieczeń w warstwie technicznej jak w warstwie organizacyjno-proceduralnej. Brak właściwego systemu monitorowania bezpieczeństwa pozwolił intruzom na wielokrotne penetrowanie systemów.

Prawdopodobnie hakerzy uzyskali dostęp do serwerów Sony, poprzez stronę internetową PlayStation Blog, która korzystała z przestarzałej wersji oprogramowania Wordpress. Wersji, która zawiera znaną podatność w kodzie, pozwalającą na atak typu SQL Injection[17].

2.3 Skutki utraty informacji przez Sony

Opisany incydent bezpieczeństwa przyniósł dla koncernu Sony nie tylko utratę zaufania graczy, ale również ogromne straty finansowe. W przeciągu kilku porannych godzin 27 kwietnia cena akcji na giełdzie w Tokio spadła o ponad 2 procent. Uważa się również, że zaistniała sytuacja mogła dać przewagę konkurentom Sony na rynku gier, czyli firmom Microsoft i Nintendo. Twórcy aplikacji dla konsol Playstation już kilka dni po ujawnieniu ataku prognozowali spadek aplikacji dla tych konsol[18].

Jednym z istotnych błędów, który popełniła firma Sony była bardzo zła komunikacja z użytkownikami, którzy zdecydowanie wyrażali w Internecie swoje niezadowolenie z zaistniałej sytuacji, odcięcie dostępu do sieci milionom graczy bez słowa wyjaśnienia i czas, jaki minął od ataku do jakiejkolwiek reakcji koncernu. Warto zauważyć, że wydarzenie to zostało uznane za na tyle poważne, że zainteresowali się nim politycy. Amerykański senator Richard Blumenthal wystosował publiczny list[19] do prezesa amerykańskiego oddziału Sony domagając się wyjaśnienia, dlaczego firma zwlekała z powiadomieniem użytkowników o przejęciu ich danych przez osoby niepowo-

---

[16] A. Clark, D. Lynas, J. Sherwood, *Enterprise Security Architecture: A Business-Driven Approach*, CMP, 2005.

[17] http://pl.wikipedia.org/wiki/SQL_injection.

[18] R. Crossley, *PSN dev: Downtime 'has cost us thousands'*, http://www.develop-online.net/news/37566/PSN-dev-Downtime-has-cost-us-thousands?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+developmag%2Fifbh+%28Develop%29, [dostęp: 27-04-2011].

[19] M. McWhertor, *U.S. Senator Demands Answers From Sony Over PlayStation Network Data Breach*, http://kotaku.com/5795956/us-senator-demands-answers-from-sony-over-playstation-network-data-breach, [dostęp: 26-04-2011].

łane. W odpowiedzi koncern bronił się, że tyle musiało to trwać, aby specjalnie wynajęta zewnętrzna firma oszacowała rozmiary włamania.

3. PRZYPADEK 3 – DIGINOTAR

Firma DigiNotar była publicznym holenderskim centrum certyfikacji, czyli podmiotem wystawiającym certyfikaty cyfrowe[20]. DigiNotar wystawiał m.in. certyfikaty kwalifikowane i certyfikaty SSL służące do zabezpieczania komunikacji z witrynami internetowymi.

3.1 Przebieg wydarzeń

Pod koniec sierpnia 2011 r. specjaliści z laboratorium F-Secure[21] wykryli włamanie do DigiNotar. Atak na DigiNotar nastąpił co najmniej 6 czerwca lipca 2011, został jednak wykryty dopiero półtora miesiąca później. W tym czasie hakerzy (prawdopodobnie irańscy) mogli bez przeszkód korzystać z fałszywych certyfikatów wystawionych w trakcie włamania. W sumie w trakcie włamania wystawiono 531 fałszywych certyfikatów. Lista serwisów, dla których je wydano, obejmowała bardzo znane firmy – m.in. Google, Facebook, Twitter, Yahoo czy Skype, ale również agencje rządowe takie jak CIA, MI6, Mossad. Dzięki wykradzionym certyfikatom, przestępcy mogli podszywać się pod określone serwisy i wyłudzać od użytkowników wrażliwe dane wykorzystując metodę „man-in-the-middle", w której intruz może podsłuchiwać i modyfikować szyfrowane wiadomości przesyłane między dwiema stronami bez ich wiedzy.

3.2 Przyczyny utraty informacji przez DigiNotar

Utrata informacji przez firmę DigiNotar wydaje się oczywista, jeżeli spojrzymy na kolejne błędy popełnione w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji w tej organizacji. Przedstawiono je w raporcie firmy Fox-IT[22], która badała incydent w DigiNotar. Wśród błędów można znaleźć: źle zabezpieczone serwery, które były zainstalowane w źle zaprojektowanej sieci, brak zabezpieczeń antywirusowych, nieaktualizowane oprogramowanie, źle monitorowane, ze słabymi hasłami łatwymi do złamania popularnym programem Cain & Abel. Co ciekawe, z analiz fińskiej firmy F-Secure wynika, że włamywacze uzyskali dostęp do systemu informatycznego DigiNotar już w maju 2009 r. i od tego czasu regularnie wykradali stamtąd dane.

Poważnym błędem DigiNotar było ukrywanie informacji o włamaniu. Obowiązkiem instytucji, której powierzono zadanie potwierdzania tożsamości i walidacji serwerów, jest zapewnienie najwyższego poziomu zabezpieczeń jej własnego systemu teleinformatycznego. Przy projektowaniu zabez-

[20] N. Ferguson i B. Schneier, *Practical Cryptography*, Wiley, 2003.

[21] M. Hypponen, *DigiNotar Hacked by Black. Spook and Iranian Hackers*, http://www.f-secure.com/weblog/archives/00002228.html, [dostęp: 30-08-2011].

[22] FOX-IT, *DigiNotar Certificate Authority breach "Operation Black Tulip"*, http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/09/05/diginotar-public-report-version-1/rapport-fox-it-operation-black-tulip-v1-0.pdf, [dostęp: 20-06-2011].

pieczeń zawsze zakłada się, że może dojść do naruszenia bezpieczeństwa, np. w wyniku włamania. W takim wypadku istotnym elementem szybkiej reakcji na zaistniały incydent jest otwartość ze strony instytucji, która padła ofiarą ataku. Szczegóły włamania powinny zostać możliwie szybko ujawnione, umożliwiając cofnięcie ważności fałszywych certyfikatów, co sprawi, że przeglądarki internetowe przestają je akceptować i przez to ograniczy się negatywne skutki ataku. Niestety w przypadku DigiNotar początkowe informacje określały skalę włamania jako minimalną, szczegóły zostały ujawnione wiele dni później.

3.3 Skutki utraty informacji przez DigiNotar

Bardzo szybko po ujawnieniu informacji o włamaniu producenci większości przeglądarek internetowych zablokowali certyfikat główny DigiNotar, co w praktyce znaczyło, że firma przestała być publicznym centrum certyfikacji. Co więcej, rząd holenderski uznał, że to centrum certyfikacji nie jest już zaufane. Spadająca z dnia na dzień reputacja centrum certyfikacji spowodowała, że firma VASCO – amerykański właściciel – 20 września 2011 poinformowała[23] o zgłoszeniu wniosku o upadłość swojej firmy córki. Upadłość ogłoszono zaledwie dwa miesiące po tym, jak ujawniono informacje o tym, że hakerzy zaatakowali przedsiębiorstwo.

W opisywanym przypadku trudno jest mówić o spadku przewagi konkurencyjnej samej firmy DigiNotar. Mamy tu bowiem do czynienia całkowitym upadkiem firmy, jako skutku utraty informacji. Natomiast można mówić o wpływie na przewagę konkurencyjną właściciela DigiNotar, czyli firmy VASCO, która jeszcze w styczniu 2011 deklarowała, że „*inwestycja w DigiNotar będzie miała zasadnicze znaczenie dla przyszłego wzrostu i sukcesu VASCO*".

4. CZY UTRACIE INFORMACJI MOŻNA BYŁO ZAPOBIEC?

W trakcie analizy rozważanych przypadków utraty informacji nasuwa się pytanie, czy można było uniknąć utraty informacji i nie ponosić wszystkich wynikających z nich konsekwencji. Odpowiedź wydaje się jednocześnie prosta i skomplikowana. Należało wdrożyć odpowiednie zabezpieczenia wynikające z poprawnie stworzonej i zaprojektowanej architektury bezpieczeństwa, np. opracowanej w oparciu o coraz popularniejszą metodykę SABSA. Należy zwrócić szczególną uwagę, na procesy związane z monitorowaniem bezpieczeństwa. Przebieg incydentów bezpieczeństwa w przypadku włamań do DigiNotar i Sony wskazuje, że zarówno samo monitorowania stanu bezpieczeństwa jak i reagowanie na incydenty nie było tam wdrożone w sposób zapewniający niezbędny poziom bezpieczeństwa informacji. Wynika to w dużej mierze z faktu, że do niedawna ten obszar był często pomijany. Powyższe sugeruje, że w pierwszej kolejności należy poprawić poziom za-

[23] VASCO, VASCO *Announces Bankruptcy Filing by DigiNotar B.V.,* http://www.vasco.com/company/about_vasco/press_room/news_archive/2011/news_vasco_announces_bankruptcy_filing_by_diginotar_bv.aspx, [dostęp: 20-09-2011].

rządzania systemami informacyjnymi. Warto również zauważyć, że ilość informacji wykradzionej nie koniecznie oznacza straty nieodwracalne. Problemem staje się jakość i użyteczność informacji pozyskanej. O ile adresy mailowe i domowe są problemem związanym z możliwością utraty tożsamości w sieci, o tyle numery kart kredytowych w kontekście danych adresowych stanowią już poważne zagrożenie finansowe. Stąd wynika, że wśród danych chronionych istnieje grupa podlegająca wyjątkowej ochronie i powinna ona być zabezpieczana na wyższym poziomie niż standardowy.

Obecnie systemy informatyczne wyposażone są w wiele rozwiązań z dziedziny bezpieczeństwa. Należy pamiętać, że nawet najlepsze zabezpieczenia nie są w stanie zagwarantować 100% bezpieczeństwa, zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z dużymi środowiskami informatycznymi. Niestety, nie są rzadkością sytuacje, gdy wdrażane mechanizmy bezpieczeństwa, zarówno rozwiązania techniczne jak i organizacyjno-proceduralne, nie są zarządzane. Często zapomina się, że wdrożenie mechanizmów bezpieczeństwa nie kończy jednocześnie prac nad zapewnieniem bezpieczeństwa informacji. Zapewnienie bezpieczeństwa powinno być procesem ciągłym, stanowiącym połączenie technologii i wiedzy. Powinno być wspierane systematycznymi audytami, podnoszeniem kwalifikacji, monitorowaniem i analizą zagrożeń, pozwalającymi na efektywne zmniejszenie ryzyka ataku. Oznacza to, że należy liczyć się z przyszłą systematyczną rozbudową systemu bezpieczeństwa. Rozbudowa ta będzie uzależniona od tego, jak będzie się rozwijało środowisko teleinformatyczne i od identyfikacji pojawiających się nowych zagrożeń. Dość wspomnieć, że w roku 2011 niemiecka firma AV Test Institute[24] zanotowała dzienny przyrost złośliwych kodów oprogramowania na poziomie 50000 dziennie.

Często popełnianym błędem w zarządzaniu jest lekceważenie czynnika ludzkiego. Oprócz ataków z Internetu, zawsze należy się liczyć z możliwością działań własnych pracowników, którzy wykryją luki w istniejącym systemie bezpieczeństwa lub nadużyją swoich uprawnień i będą starali się wykorzystać je do własnych celów, niezgodnych z prawem i interesami firmy. Są to również błędy w zarządzaniu operacyjnym, popełniane nieświadomie. Poziom wiedzy ukrytej w kwestii bezpieczeństwa systemów informacyjnych pozostaje w dalszym ciągu na bardzo wysokim poziomie. Można sugerować nawet, że jest to poziom wyższy niż poziom wiedzy uświadomionej.

Kolejnym problemem, przed którym stają menedżerowie odpowiedzialni za bezpieczeństwo jest brak danych przedstawiających aktualny stan bezpieczeństwa informacji w organizacji. Rozwiązaniem tego problemu jest wdrożenie systemu, który będzie miał za zadanie monitorowanie stanu bezpieczeństwa. W każdym z opisanych powyżej przypadków do naruszeń bezpieczeństwa nie doszłoby gdyby we wspomnianych firmach prawidłowo funkcjonował system monitorowania. Powinien on być traktowany jako

[24] AV-Test Institute, *Malware statistics*, http://www.av-test.org/en/statistics/malware/, [dostęp: 01-09-2012].

niezbędny komponent architektury bezpieczeństwa[25]. Jest to jednocześnie spełnienie jednej z zasad bezpieczeństwa, mówiącej że: *jeśli coś nie może być monitorowane, to nie może być chronione.* Jest to bardzo ważne wskazanie dla działań operacyjnych.

PODSUMOWANIE

Czy przedstawione incydenty bezpieczeństwa, związane z utratą kluczowych informacji były incydentalne? Niestety nie. Raporty niezależnych instytucji np. Gartner, Ponemon, Forrester wyraźnie pokazują, że takich incydentów jest więcej i że dotykają niemal większości przedsiębiorstw. Nie są one tak głośne jak te przedstawione, powyżej, ale ich stale rosnąca liczba powinna niepokoić. Np. zgodnie z raportem Ponemon z 2011 r. 90% z ankietowanych 583 amerykańskich firm przyznaje, że, przełamano jej zabezpieczenia co najmniej raz w ciągu ostatnich 12 miesięcy. Z kolei z raportu Verizon Data Breach Investigations wynika, że większości (96%) ataków można byłoby uniknąć wdrażając proste lub średnio zaawansowane zabezpieczenia. Powyższe świadczy o tym, że na poziomie operacyjnym zarządzania, zagadnienia bezpieczeństwa organizacyjnego stanowią istotny element, wymagający badań oraz opisów. Z przytoczonej dyskusji wynika również wniosek o słabym poziomie systemów zarządzania organizacjami w zakresie bezpieczeństwa informacyjnego. Dyskusji wymaga nie tylko aspekt ekonomiczny utraty informacji na poziomie korporacji, ale również na poziomie firm sektora small and medium. W tym przypadku utrata kluczowych informacji może prowadzić szybciej do utraty zdolności konkurowania na rynku. Stąd też problematyka budowania systemów zarządzania bezpieczeństwem informacyjnym powinna być rozwijana w kierunku aplikacji dla małych i średnich firm, biorąc za przykład spektakularne wypadki, opisane np. w niniejszej pracy.

Autor zdaje sobie sprawę, że nie wyczerpano całości zagadnień związanych z bezpieczeństwem informacyjnym organizacji i zarządzaniem operacyjnym systemami komputerowymi. Konieczne są dalsze badania, opisy i uświadomienia skutków wycieku lub utraty informacji zarówno od strony ilościowej, jak i jakościowej oraz wpływ niekorzystnych zdarzeń na wyniki ekonomiczne.

[25] J. Żmudziński, *Monitorowanie bezpieczeństwa jako istotny element architektury bezpieczeństwa informacji*, [w:] B. Hołyst, J. Pomykała (red.) *Cyberprzestępczość i ochrona informacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa, 2012.

LITERATURA:

[1] AV-Test Institute, *Malware statistics*, http://www.av-test.org/en/statistics/malware/, [dostęp: 01-09-2012].

[2] Clark A., Lynas D., Sherwood J., *Enterprise Security Architecture: A Business-Driven Approach*, CMP, 2005.

[3] Coviello A., Open Letter to RSA Customers, http://www.rsa.com/node.aspx?id=3872, [dostępne: 17-03-2011].

[4] Crossley R., *PSN dev: Downtime 'has cost us thousands'*, http://www.develop-online.net/news/37566/PSN-dev-Downtime-has-cost-us-thousands?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+developmag%2Fifbh+%28Develop%29, [dostęp: 27-04-2011].

[5] Ferguson N., Schneier B., *Practical Cryptography*, Wiley, 2003.

[6] FOX-IT, *DigiNotar Certificate Authority breach "Operation Black Tulip"*, http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/09/05/diginotar-public-report-version-1/rapport-fox-it-operation-black-tulip-v1-0.pdf, [dostęp: 20-06-2011].

[7] Gospodarek T., *Aspekty złożoności i filozofii nauki w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.

[8] S. Hoffman, *Advanced Persistent Threats: A Breakdown*, http://blog.fortinet.com/advanced-persistent-threats-a-breakdown/, [dostępne: 25-04 -2012].

[9] M. Hypponen, *DigiNotar Hacked by Black. Spook and Iranian Hackers*, http://www.f-secure.com/weblog/archives/00002228.html, [dostęp: 30-08-2011].

[10] http://en.wikipedia.org/wiki/PlayStation_Network_outage .

[11] http://en.wikipedia.org/wiki/SecurID .

[12] http://pl.wikipedia.org/wiki/SQL_injection .

[13] King R., *EMC's RSA Security Breach May Cost Bank Customers $100 Million*, http://www.bloomberg.com/news/2011-06-08/emc-s-rsa-security-breach-may-cost-bank-customers-100-million.html, [dostęp: 08-06-2011].

[14] Leyden J., *Lockheed Martin suspends remote access after network 'intrusion'*, http://www.channelregister.co.uk/2011/05/27/lockheed_securid_hack_flap/, [dostęp: 27-05-2011].

[15] McWhertor M., *U.S. Senator Demands Answers From Sony Over PlayStation Network Data Breach*, http://kotaku.com/5795956/us-senator-demands-

answers-from-sony-over-playstation-network-data-breach, [dostęp: 26-04-2011].

[16] Mills E., *China linked to new breaches tied to RSA*, http://news.cnet.com/8301-27080_3-20068836-245/china-linked-to-new-breaches-tied-to-rsa/, [dostęp: 06-06-2011].

[17] Pipkin D. L., *Bezpieczeństwo informacji. Ochrona globalnego przedsiębiorstwa*, WNT, Warszawa, 2005.

[18] PN–ISO/IEC 27001:2007: *Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wymagania*, PKN, Warszawa, 2007.

[19] PN–ISO/IEC 17799:2007, *Technika informatyczna – Techniki bezpieczeństwa – Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji*, PKN, Warszawa, 2007.

[20] Reeves B., *Sony Confirms Thousands Of Credit Cards Stolen During Hack*, http://www.gameinformer.com/b/news/archive/2011/05/02/thousands-of-credit-cards-stolen-during-second-sony-hack.aspx, [dostęp: 02-05-2011].

[21] Rivner U., *Anatomy of an Attack*, http://blogs.rsa.com/rivner/anatomy-of-an-attack/, [dostępne: 01-04-2011].

[22] RSA Overview, http://www.rsa.com/company/8012_BKGND_DS_0112.pdf, [dostępne: 10-09-2012].

[23] Seybold P., *Update on PlayStation Network and Qriocity*, http://blog.us.playstation.com/2011/04/26/update-on-playstation-network-and-qriocity/, [dostęp: 26-04-2011].

[24] VASCO, *VASCO Announces Bankruptcy Filing by DigiNotar B.V.*, http://www.vasco.com/company/about_vasco/press_room/news_archive/2011/news_vasco_announces_bankruptcy_filing_by_diginotar_bv.aspx, [dostęp: 20-09-2011].

[25] Żmudziński J., *Monitorowanie bezpieczeństwa jako istotny element architektury bezpieczeństwa informacji*, [w:] B. Hołyst, J. Pomykała (red.) *Cyberprzestępczość i ochrona informacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie, Warszawa, 2012.

STRESZCZENIE

Spadek przewagi konkurencyjnej organizacji jako skutek błędów w zarządzaniu bezpieczeństwem informacji

Temat bezpieczeństwa informacyjnego staje się coraz bardziej aktualnym zagadnieniem zarządzania operacyjnego.

W pracy przedstawiono skutki utraty informacji dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na przykładzie trzech głośnych przypadków, które były tematem licznych doniesień medialnych w roku 2011. Dwa przypadki – poważne incydenty bezpieczeństwa – zakończyły się znacznymi stratami finansowymi i utratą wizerunku firm, natomiast w trzecim z omawianych przypadków doszło do upadku firmy.

SUMMARY

Decline in the organization's competitive advantage as a result of errors in the management of information security

Management of information security is becoming more topical issue of operational management.

The paper presents the effects of the loss of information for the enterprise based on three high-profile cases, which have been the subject of numerous media reports in 2011. Two cases – serious security incidents – resulted in significant financial losses and loss of company image, while in the third of these cases, there was a collapse of the company.

Jacek Woźniak
Wojskowa Akademia Techniczna
im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie

Zarządzanie poziomem efektywności działań z perspektywy poszczególnych klas interesariuszy w projektach non-profit

WSTĘP

Zarządzanie projektami non-profit jest ma charakter złożony, wielowymiarowy. W przypadku przedsięwzięć o charakterze niedochodowym[1] szczególną rolę odgrywają nie tylko relacje bazujące na specyfikacji celów i wymagań, ale również zaufaniu, zrozumieniu potrzeb, czy też chęci niesienia pomocy. Głównym wyznacznikiem „opłacalności" działań nie zawsze są korzyści finansowe. Należy jednak być świadomym tego, że projekty non-profit nie są realizowane wyłącznie przez dwie jednostki (zleceniodawcę oraz wykonawcę wraz z potencjalnymi pośrednikami), jak ma to miejsce w projektach biznesowych *sensu stricto*. Zarządzanie przedsięwzięciami non-profit jest bowiem wypadkową czterech nierzadko diametralnie różnych ogniw: organizacji niedochodowych, donatorów, odbiorców oraz potencjalnych kooperantów (np. z obszaru biznesowego).

W opracowaniu poruszana jest kwestia zarządzania poziomem efektywności działań z perspektywy poszczególnych klas interesariuszy w projektach non-profit. Analiza odwołuje się również do szerszego zakresu ewaluacji efektywności działań – a mianowicie, całego portfela projektów non-profit. Artykuł bazuje bowiem na założeniach autorskiego modelu optymalizacji portfela projektów non-profit (PPNP). Opracowanie ma zatem charak-

[1] W opracowaniu terminy *niedochodowy* i *non-profit* stosowane są zamiennie, chociaż zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce występują pewne różnice pomiędzy nimi. Zob. np. A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit,* Difin, Warszawa 2007, s. 13-15.

ter teoretyczno-koncepcyjny. Jego celem jest prezentacja wybranych i istotnych – zdaniem autora – czynników decydujących o poziomie efektywności działań w projektach non-profit, a także podkreślenie złożoności i wielowymiarowości kryterium efektywności działań w projektach niedochodowych.

Opracowanie składa się z trzech zasadniczych części. W pierwszej z nich poruszone są kwestie związane z identyfikacją czterech klas interesariuszy (partycypantów) projektów non-profit, a także specyfikacją relacji pomiędzy nimi, stanowiących podstawę merytoryczną do sprecyzowania założeń analizy poziomu efektywności z perspektywy poszczególnych klas partycypantów projektów non-profit. W części drugiej zaprezentowane są bazowe założenia analizy efektywności (na podstawie wytycznych optymalizacji PPNP), ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów i algorytmu optymalizacji. Ostatnia – trzecia – część nawiązuje bezpośrednio do procesów ewaluacji poziomu efektywności działań interesariuszy. Integralnym elementem tej części artykułu jest opracowanie przykładowych macierzy analitycznych (umożliwiających przeprowadzenie analizy zarówno dla pojedynczego projektu non-profit, jak i dla całego portfela z perspektywy różnych klas interesariuszy). Opracowanie zwieńczone jest podsumowaniem.

1. ZAŁOŻENIA MODELU OPTYMALIZACJI PPNP

1.1 Klasy interesariuszy

Mając na celu opracowanie założeń dla analizy efektywności działań podejmowanych w portfelu projektów non-profit, w pierwszej kolejności należy dokonać specyfikacji bazowych wyznaczników funkcjonalnych organizacji non-profit, a tym samym realizowanych przez nie przedsięwzięć. Otóż, wyraźnie podkreślić należy, że projekty realizowane w jednostkach niedochodowych w diametralny sposób różnią się od projektów gospodarczych *sensu stricto* – nastawionych na generowanie korzyści finansowych dla realizatora (i/lub zleceniodawcy przedsięwzięcia). Elementem wspólnym jest jednak ukierunkowanie na kreowanie wartości dla odbiorców rezultatów projektu (dla jednostek non-profit jest co cel nadrzędny), a także promowanie postaw przedsiębiorczych[2] i rozwojowych.

Nawiązując do powyższych informacji, można dokonać specyfikacji czterech głównych kryteriów klasyfikacji organizacji tworzących sektor non-profit, a mianowicie[3]:

1. źródeł finansowania działalności statutowej,
2. nastawienia do procesów generowania zysku dla działalności statutowej,

[2] Zob. np. R. Praszkier, A. Nowak, *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka,* Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 27 i nast.
[3] A. Limański, I. Drabik, wyd. cyt.**,** s. 17-27.

3. kategorii jednostek partycypujących w realizowanych projektach w sektorze,
4. kategorii generowanych dóbr i klas ich odbiorców.

Uwzględniając cztery powyższe kryteria, można dokonać podziału jednostek w sektorze non-profit na dwie podstawowe, spójne wewnętrznie grupy[4]: **sektor społeczny** i **sektor publiczny**[5].

Organizacje niedochodowe tworzą tzw. trzeci sektor – sektor społeczny, który jest rozwiązaniem hybrydowym, powstałym z połączenia systemów komercyjnego i publicznego[6]. Można zatem zauważyć, że sektor społeczny, konstytuowany przez organizacje pozarządowe, zorientowany jest przede wszystkim na:

- zaspokojenie potrzeb indywidualnych odbiorców,
- generowanie tzw. dóbr pośrednich pomiędzy dobrami komercyjnymi i publicznymi[7].

W artykule następuje koncentracja na sektorze społecznym[8] (in. sektorze organizacji pozarządowych)[9], dla którego opracowany został model optymalizacji portfela projektów w obszarze zarządzania efektywnością działań.

Dziedzinę (D) modelu optymalizacji projektów non-profit realizowanych w sektorze społecznym należy postrzegać jako sumę czterech zbiorów (1)[10]:

$$D = Z_{N-P} \cup Z_D \cup Z_O \cup Z_K , \tag{1}$$

gdzie:

Z_{N-P} – zbiór organizacji non-profit,
Z_D – zbiór jednostek finansujących (donatorów),
Z_O – zbiór odbiorców korzyści (rezultatów realizacji projektów non-profit),
Z_K – zbiór kooperantów (głównie jednostek biznesowych, organizacji rządowych i samorządowych, osób fizycznych, innych jednostek non-profit).

---

[4] Tamże, s. 17-27.

[5] W tym momencie należy również zaznaczyć, iż klasyfikacja sektora non-profit może być znacznie bardziej rozbudowana i uszczegółowiona. Inne klasyfikacje przedstawione są [w:] J. Domański, *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce,* Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 31-38; A. Limański, I. Drabik, wyd. cyt., s. 17-22.

[6] Zob. A. Limański, I. Drabik, wyd. cyt., s. 30-33.

[7] W zależności od sytuacji, niektóre dobra społeczne mogą być dobrami komercyjnymi poprzez swoją fizyczną postać, jednak w wyniku określonych zmian/działań w obszarze doktryny i polityki społecznej, stają się dobrami powszechnego dostępu (publicznymi). Por. szerzej [w:] A. Limański, I. Drabik, wyd. cyt., s. 25-26.

[8] Natomiast wyznaczniki funkcjonalne drugiego z podsektorów sektora non-profit (sektora publicznego) szerzej opisane są m.in. [w:] A. Limański, I. Drabik, wyd. cyt., s. 22-26.

[9] Należy tym samym zauważyć, iż obszar merytoryczny modelu został zawężony do analizy działalności stowarzyszeń i fundacji (z wyłączeniem: towarzyszeń kultury fizycznej, ochotniczych straży pożarnych, związków zawodowych oraz kół łowieckich).

[10] J. Woźniak, *Optimization of non-profit projects' portfolio,* Konferencja Naukowa "Systems Engineering 2012", Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie, Warszawa, 19.09.2012.

Dziedzina modelu stanowi podstawę do zdefiniowania podstawowych klas interesariuszy projektów realizowanych w ramach portfeli non-profit, a tym samym procesów zarządzania efektywnością działań.

1.2 Relacje pomiędzy interesariuszami

Relacje w modelu optymalizacji portfeli non-profit opisane są grafem skierowanym. W modelu optymalizacji PPNP graf skierowany $\Gamma_{(4)}$ jest uporządkowaną parą (2)[11]:

$$\Gamma_{(4)} = < W, \{R\} >, \tag{2}$$

gdzie:

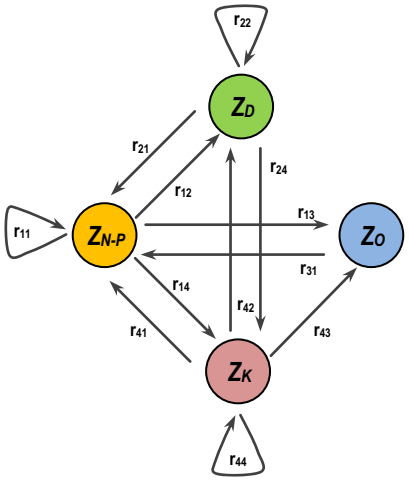
$|W| = 4$ – zbiór wierzchołków (3), przy czym[12]:

$$W = \{Z_{N\text{-}P}, Z_D, Z_O, Z_K\}\ ; \tag{3}$$

$|R| = 12$ – zbiór uporządkowanych par różnych wierzchołków ze zbioru W, zwanych krawędziami skierowanymi/łukami/relacjami (4), przy czym [13]:

$$R = \{r_{11}, r_{12}, r_{21}, r_{22}, r_{24}, r_{42}, r_{13}, r_{31}, r_{43}, r_{44}, r_{14}, r_{41}\}. \tag{4}$$

W związku z faktem, iż model ma służyć zarówno analizie jakościowej, jak i ilościowej przedsięwzięć realizowanych w ramach portfela projektów non-profit, zależności przedstawione za pomocą grafu skierowanego (sieci relacji) (rys. 1).



Rysunek 1. Sieć relacji pomiędzy elementami dziedziny modelu

Źródło: J. Woźniak, *Optimization of non-profit projects' portfolio,* Konferencja Naukowa "Systems Engineering 2012", Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie, Warszawa, 19.09.2012.

[11] Tamże.
[12] Tamże.
[13] Tamże.

W tabeli 1 scharakteryzowane są relacje uwzględnione w sieci (rys. 1). Warto jednak zauważyć, że w sieci relacji (rys. 1) nie uwzględniono czterech relacji:

1. **relacji r_{23}** – ponieważ donatorzy bezpośrednio nie przekazują środków finansowych odbiorcom korzyści,
2. **relacji r_{32}** – podobnie, jak w przypadku relacji r_{23}, tego typu interakcje wykraczają poza portfel non-profit,
3. **relacji r_{34}** – gdyż odbiorcy korzyści nie znają kooperantów przed realizacją projektów non-profit, w związku z czym nie są w stanie ani zgłaszać własnych potrzeb, ani oferować określonych korzyści kooperantom w portfelu projektów,
4. **relacji r_{33}** – ponieważ (z założenia), odbiorcy korzyści są elementami autonomicznymi i indywidualnie korzystają ze świadczeń/projektów organizacji non-profit (jest to wyznacznik sektora społecznego).

Tabela 1. Istotność relacji dla procesów zarządzania efektywnością projektów w portfelu non-profit

Lp.	Nr relacji	Stopień istotności[14]	Charakterystyka relacji
1.	r_{11}	umiarkowany	Relacja pomiędzy jednostkami tworzącymi zbiór organizacji non-profit. Interakcje pomiędzy elementami tego zbioru występują w praktyce biznesowej, m.in. w postaci relacji pomiędzy stowarzyszeniami lub fundacjami. Relacje tego typu dotyczą w głównej mierze wsparcia zasobowego i merytorycznego przy realizacji określonych przedsięwzięć (alianse organizacji non-profit są zasadne zwłaszcza w sytuacji ograniczonego dostępu do zasobów lub znacznej złożoności projektów – zachodzi wtedy pozytywny efekt synergii). Relacje te rzadko związane są z przepływami środków finansowych pomiędzy jednostkami non-profit. Każdy z partycypantów projektów w portfelu samodzielnie odpowiada za finansowanie realizacji zadań w ramach projektu/portfela lub środki pozyskiwane są wspólnie (np. w ramach aliansu strategicznego).
2.	r_{12}	umiarkowany/ wysoki	Relacja pomiędzy organizacjami non-profit oraz donatorami. Interakcje te polegają w głównej mierze na aktywności jednostek non-profit w postaci występowania o określone formy wsparcia donatorów. Donatorzy mogą również czerpać określone korzyści z realizacji projektów/portfeli przez organizacje non-profit.
3.	r_{21}	bardzo wysoki	Relacja pomiędzy donatorami oraz organizacjami non-profit. Interakcje te bazują na przekazywaniu określonych środków finansowych na realizację działań statutowych organizacji non-profit. Tym samym, relacje te odzwierciedlają potencjał rozwojowy projektów non-profit, a zatem również optymalizację portfeli.
4.	r_{22}	niski/bardzo niski	Relacja pomiędzy jednostkami tworzącymi zbiór donatorów. Relacje te koncentrują się na interakcjach biznesowych (gospodarczych) sensu stricto. Wpływ tych relacji na optymalizację portfeli non-profit jest niski, jednakże dynamika relacji pomiędzy kooperantami może przyczyniać się do zwiększenia ich potencjału przy realizacji projektów non-profit, głównie w sferze finansowania działalności organizacji niedochodowych.

[14] Skala 5-stopniowa: bardzo niski, niski, umiarkowany, wysoki, bardzo wysoki.

Lp.	Nr relacji	Stopień istotności[14]	Charakterystyka relacji
5.	r_{24}	niski/umiarkowany	Relacja pomiędzy donatorami oraz kooperantami. Interakcje mają charakter biznesowy – podobnie, jak w przypadku relacji r_{22} oraz r_{44}. Wpływ relacji o tym charakterze na optymalizację portfeli non-profit jest niski (ewentualnie umiarkowany – w sytuacji, gdy przedmiotem interakcji jest realizacja przedsięwzięcia w projekcie non-profit). Nie występują tutaj jednak bezpośrednie relacje z jednostką główną – organizacją non-profit (co osłabia rolę tej relacji w modelu).
6.	r_{42}	niski/umiarkowany	Relacja pomiędzy kooperantami oraz donatorami. Sytuacja podobna, jak w przypadku relacji r_{24}.
7.	r_{13}	bardzo wysoki	Relacja pomiędzy organizacjami non-profit oraz odbiorcami korzyści z realizacji projektów non-profit. Interakcje te odwołują się do przekazywania określonych korzyści (rezultatów) bezpośrednio zainteresowanym odbiorcom (jednostkom lub grupom ludzi). Stopień zaspokojenia potrzeb odbiorców stanowi o jakości działań podejmowanych w projekcie (oraz w całym portfelu). Stanowi zatem podstawę optymalizacji portfela wg kryterium efektywności wewnętrznej.
8.	r_{31}	bardzo wysoki	Relacja pomiędzy odbiorcami korzyści oraz organizacjami non-profit. Interakcje tego typu są bardzo istotne z punktu widzenia optymalizacji portfela non-profit, gdyż dostarczają informacji na temat struktury i charakteru potrzeb odbiorców rezultatów projektów, a także stopnia zadowolenia odbiorców oraz efektywności podejmowanych działań w projekcie (portfelu) przez organizacje non-profit (pod postacią mechanizmu informacji zwrotnej).
9.	r_{43}	wysoki	Relacja pomiędzy kooperantami oraz odbiorcami korzyści z realizacji projektów non-profit. Relacja ta wychodzi poza sferę projektów non-profit, gdyż w pewnym stopniu marginalizuje rolę organizacji non-profit. Jednakże, relacja ta jednocześnie odgrywa znaczną rolę w optymalizacji portfela projektów non-profit. Umożliwia bowiem identyfikację przedsięwzięć, których finansowanie oraz wsparcie organizacyjno-zasobowe może być ograniczone i pomoc jednostek biznesowych lub innych organizacji (np. samorządowych) odbiorcom korzyści może zostać zapewniona bez udziału organizacji non-profit. Relacja ta umożliwia zatem konstruktywne eliminowanie projektów z portfela oraz efektywną alokację posiadanych zasobów pomiędzy pozostałymi projektami (z korzyścią dla odbiorców).
10.	r_{44}	bardzo niski	Relacja pomiędzy jednostkami tworzącymi zbiór tzw. kooperantów – m.in. organizacjami biznesowymi *sensu stricto*. Relacje te koncentrują się na interakcjach biznesowych – podobnie, jak w przypadku relacji r_{22}. Wpływ tych relacji na optymalizację portfeli non-profit jest bardzo niski, jednakże dynamika relacji pomiędzy kooperantami może przyczyniać się do zwiększenia ich potencjału przy realizacji projektów non-profit.
11.	r_{14}	umiarkowany/wysoki	Relacja pomiędzy organizacjami non-profit oraz kooperantami. Podobnie, jak w przypadku relacji r_{12}, interakcje polegają w głównej mierze na aktywności jednostek non-profit w postaci występowania o określone formy wsparcia do kooperantów. Kooperanci mogą również czerpać określone korzyści z realizacji projektów/portfeli przez organizacje non-profit.
12.	r_{41}	bardzo wysoki	Relacja pomiędzy biznesowymi kooperantami i organizacjami non-profit. Są to interakcje bazujące przede wszystkim na wsparciu organizacyjno-zasobowym (np. ludzkim, materiałowym, procesowym) działalności organizacji non-profit przez inne jednostki, np. rządowe i samorządowe, przedsiębiorstwa, osoby fizyczne. Relacja ta nie polega głównie na przekazywaniu środków finansowych – jest to bowiem podstawowa rola donatorów.

Źródło: opracowanie własne.

Inne relacje, aniżeli zaprezentowane w sieci (rys. 1), również mogą występować w systemie realizacyjnym projektów non-profit. Jednakże, ich rola jest z góry ograniczona, gdyż nie uwzględniają one w pełni specyfiki przedsięwzięć non-profit oraz wiodącej roli organizacji niedochodowych[15].

2. ZAŁOŻENIA WSTĘPNE PROCESU ANALIZY EFEKTYWNOŚCI

2.1 Kryteria optymalizacji portfeli projektów non-profit

Optymalizacja portfela projektów non-profit, wg założeń modelu, odbywa się w oparciu o cztery bazowe kryteria:

1. **kryterium użyteczności** – a precyzując: *kryterium użyteczności krańcowej wewnętrznej i zewnętrznej*[16] oraz kryterium stopy wzrostu użyteczności wewnętrznej i zewnętrznej, ze szczególnym uwzględnieniem dwóch dodatkowych parametrów szczegółowych: *istotności i komplementarności*[17],
2. **kryterium efektywności wewnętrznej** – w modelu optymalizacji PPNP postrzegane jest jako zdolność do osiągania celów operacyjnych danego projektu (portfela) przez wspólną pracę ogółu partycypantów, a także jako umiejętność danego zespołu projektu do pozyskiwania i alokacji zasobów z otoczenia (głównie finansowych),
3. **kryterium wartości dodanej**[18],
4. **kryterium ryzyka operacyjnego**[19].

W niniejszym opracowaniu nastąpi koncentracja na jednym z powyższych kryteriów optymalizacji – efektywności wewnętrznej. Warto jednak dodać, iż kryterium to bezpośrednio skorelowane jest z trzema pozostałymi kryteriami. Na szczególną uwagę zasługuje kryterium użyteczności, gdyż odznacza się ono dychotomicznym charakterem[20]:

- **funkcji użyteczności** – jako podstawa ewaluacji wartości kryterium użyteczności[21],
- **kryterium optymalizacji (kryterium systemowego)** – możliwość zastosowania, wykorzystania elementów wyjścia danego systemu, w tym przypadku portfela projektów.

---

[15] Wpływ tych interakcji na funkcjonowanie modelu jest znikomy, zatem relacje te są pomijane w sieci.

[16] Funkcje użyteczności wewnętrznej i zewnętrznej dla poszczególnych klas partycypantów portfeli non-profit szerzej opisane są [w:] J. Woźniak, *Optimization…,* wyd. cyt.

[17] Por. szerzej [w:] Tamże.

[18] Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania, kryterium to nie jest szerzej opisane.

[19] Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania, kryterium to nie jest szerzej opisane.

[20] J. Woźniak, *Optimization…,* wyd. cyt.

[21] Funkcja użyteczności w ujęciu mikroekonomicznym szerzej opisana jest [w:] K. Malaga, *Mikroekonomia. Oswajanie z matematyką,* C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 17-34.

W związku z powyższym, zaznaczyć należy, że kryterium efektywności wewnętrznej również stanowi determinantę wartości funkcji użyteczności, a tym samym wpływa pośrednio na wartość kryterium użyteczności projektów realizowanych w portfelu non-profit. Można zatem skonstatować, że wartość funkcji użyteczności projektu w portfelu non-profit jest funkcją (5) kryteriów optymalizacji, m.in. kryteriów użyteczności wewnętrznej i zewnętrznej oraz kryterium efektywności wewnętrznej[22]:

$$u(t) = f(U_{W-Z}, E_w, ...), \tag{5}$$

gdzie:

$u(t)$ – funkcja użyteczności projektu w portfelu non-profit,
U_{W-Z} – kryteria użyteczności wewnętrznej i zewnętrznej,
E_w – kryterium efektywności wewnętrznej.

W niniejszym opracowaniu wykorzystane jest również kryterium stopy wzrostu użyteczności wewnętrznej (rys. 3)[23].

2.2 Algorytm analizy efektywności

Analiza efektywności (poszerzona o kryterium użyteczności) z perspektywy czterech klas partycypantów portfeli projektów non-profit przebiega wg następującego algorytmu[24]:

1. (Ponowne) zdefiniowanie celów i zadań w obszarze zarządzania efektywnością dla portfela projektów.

{symultaniczna realizacja pkt. 2.1 oraz 2.2}

2.1. Identyfikacja projektów aktualnie realizowanych w portfelu non-profit.

2.1.1. Identyfikacja aktualnych partycypantów portfela non-profit.

2.2. Identyfikacja potencjalnych projektów przeznaczonych do realizacji w ramach portfela non-profit.

2.2.1. Identyfikacja potencjalnych partycypantów portfela non-profit.

{rozpoczęcie realizacji pkt. 3 po całkowitym zakończeniu pkt. 2.1 oraz 2.2}

3. Identyfikacja potrzeb, wymagań oraz obowiązków partycypantów projektów non-profit w portfelu.

4. Identyfikacja relacji w portfelu, a także relacji pomiędzy portfelem i jednostkami zewnętrznymi.

5. Zdefiniowanie i kwantyfikacja funkcji użyteczności (wewnętrznej i zewnętrznej) dla partycypantów portfela.

---

[22] Funkcja użyteczności jest funkcją czasu.

[23] Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania, aplikacja kryterium stopy wzrostu użyteczności wewnętrznej w modelu optymalizacji PPNP przedstawiona jest wyłącznie na przykładzie głównego partycypanta portfela non-profit, a mianowicie organizacji non-profit.

[24] Na podstawie: J. Woźniak, *Optimization…*, wyd. cyt.

6. Identyfikacja katalogu kryteriów dla procesu optymalizacji portfela non-profit.

{symultaniczna realizacja procesów 7.1 oraz 7.2}

7.1. Specyfikacja determinant kryteriów efektywności wewnętrznej dla projektów w portfelu non-profit.

7.2. Specyfikacja determinant kryterium użyteczności dla portfela projektów non-profit.

{rozpoczęcie realizacji pkt. 8 po całkowitym zakończeniu pkt. 7.1 oraz 7.2}

8. Analiza portfela z uwzględnieniem określonych parametrów oraz specyfikacja zależności pomiędzy tymi parametrami.

9. Wielowymiarowa hierarchizacja projektów pod względem wartości parametrów szczegółowych dla kryteriów użyteczności oraz efektywności wewnętrznej.

10. Weryfikacja stopnia spełnienia struktur potrzeb i wymagań realizatorów portfela non-profit w wyniku przeprowadzenia analizy (czyli wpływu realizowanych w portfelu projektów na wartość funkcji użyteczności wewnętrznej i zewnętrznej realizatorów projektu).

{bramka decyzyjna nr 1: czy wynik analizy jest satysfakcjonujący? Jeśli „tak" – przejście do pkt. 11. Jeśli „nie" – powrót do pkt. 3}

11. Analiza zależności efektywnościowych pomiędzy projektami w portfelu.

12. Specyfikacja założeń strategii działania z uwzględnieniem celów strategicznych portfela – na podstawie analizy kryteriów efektywności wewnętrznej oraz użyteczności (wewnętrznej i zewnętrznej).

13. Wybór strategii działania dla poszczególnych projektów tworzących portfel non-profit.

14. Weryfikacja stopnia spełnienia celów efektywnościowych dla portfela projektów.

{bramka decyzyjna nr 2: czy cele zostały uwzględnione w analizie? Jeśli „tak" – przejście do pkt. 15. Jeśli „nie" – powrót do pkt. 1}

15. Zakończenie procesu optymalizacji portfela projektów non-profit w sektorze społecznym w oparciu o kryteria efektywności wewnętrznej i użyteczności.

{algorytm ma charakter iteracyjny – w przypadku przejścia do pkt. 14, cykl powinien zostać powtórzony, m.in. w sytuacji rozpoczęcia nowego projektu, zamknięcia istniejącego projektu, problemów decyzyjnych, standardowej kontroli, itp. Zalecane jest systematyczne,

rutynowe przeprowadzanie procesów optymalizacyjnych w oparciu o w/w algorytm}

Zaprezentowany powyżej algorytm (w wersji uproszczonej) stanowi podstawę analizy portfela pod względem kryterium efektywności wewnętrznej, a także specyfikacji działań partycypantów PPNP na poszczególnych etapach zarządzania efektywnością. Algorytm ten jest również integralnym elementem procesu optymalizacji portfela projektów (wspomaga bowiem opracowanie strategii optymalizacyjnych).

3. ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ W PPNP

3.1 Efektywność wewnętrzna jako kryterium systemowe

Każde działanie zorientowane na określony cel, posiadające elementy wejścia i elementy wyjścia można rozpatrywać w kategoriach systemu działania[25]. W związku z tym, zarówno projekty tworzące portfel non-profit, jak i sam portfel, można postrzegać przez pryzmat systemu i podsystemów[26]. System „to zbiór elementów (części) powiązanych ze sobą relacjami (zależnościami) tworzącymi całość jakościowo różną od prostej sumy elementów składowych"[27]. Tym samym, system można postrzegać jako „zbiór elementów mających określoną strukturę i tworzącą pewną całość, np. funkcjonalną, będącą efektem zjawiska synergii"[28]. Integralnym elementem każdego systemu są tzw. kryteria systemowe, służące opisowi, porównywaniu i doskonaleniu systemów. Jednymi z bazowych kryteriów są użyteczność i efektywność. Efektywność oraz użyteczność determinowane są przede wszystkim nakładami/zasileniami procesów wewnętrznych systemu, opisują procesy wewnętrzne, a także stanowią o charakterze elementów wyjścia systemu (projektu non-profit) oraz o potencjale do jego (samo)doskonalenia. Można zatem skonstatować, że wspomniane kryteria systemowe (ale również inne) przenikają cały system[29].

---

[25] Na podstawie: J. Łunarski, *Inżynieria systemów i analiza systemowa,* OW PRz, Rzeszów 2010, s. 42.

[26] System jest pojęciem względnym. Ujęcie systemowe projektu non-profit determinowane jest występowaniem i specyfiką m.in. systemów społecznych, politycznych, gospodarczych, a także kulturowych. Projekt non-profit może być zarówno: *elementem systemu* (systemem jest portfel non-profit), *systemem* (zbiorem wydzielonych z otoczenia elementów, np. zasobów, ludzi oraz relacji pomiędzy nimi), *podsystemem* (systemem jest organizacja non-profit i/lub inny partycypant portfela non-profit), a także *nadsystemem* (podsystemem ją poszczególne obszary funkcjonalne projektu.

[27] K. Ficoń, Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe, BEL Studio, Warszawa 2007, s. 24.

[28] Tamże, s. 24.

[29] W związku z tym można zauważyć analogię pomiędzy ewaluacją efektywności działań podejmowanych przez partycypantów projektów non-profit oraz czterema perspektywami zarządzania efektywnością przedsiębiorstwa (finansową, klienta/odbiorcy rezultatów, procesów wewnętrznych, a także uczenia się i rozwoju) w oparciu o *Zrównoważoną Kartę Wyników* (*Balanced Scorecard*). Zob. E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie,* Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 148-151.

Efektywność jest specyficzną cechą systemową, gdyż łączy w sobie bezpośrednio obszary wejścia i wyjścia systemu (projektu). Praktycznym odzwierciedleniem tych relacji jest metodyka ewaluacji wartości efektywności projektów za pomocą zależności (6):

$$Ef = \frac{Wy}{We} = \frac{T(We)}{We}, \tag{6}$$

gdzie:

We – wartość elementów wejścia systemu projektowego o charakterze non-profit,

Wy – wartość elementów wyjścia systemu projektowego o charakterze non-profit,

T(We) – procesy transformacji elementów wejścia systemu.

W przypadku zależności (6) zauważyć można, że procesy transformacji determinują wartość kryterium efektywności wewnętrznej każdego z partycypantów procesów realizowanych w ramach portfela non-profit. Procesy transformacji można również postrzegać przez pryzmat mechanizmów kreowania wartości elementów wyjścia systemu dla poszczególnych klas partycypantów (a tym samym wartość funkcji użyteczności wewnętrznej i zewnętrznej).

W tym momencie należy zauważyć, że wartość efektywności może być też postrzegana jako[30]:

- iloraz przewidywanych nakładów do oczekiwanych efektów (podejście *ex ante* – zorientowane na zapewnianie oczekiwanego, planowanego poziomu efektywności wewnętrznej poszczególnych klas partycypantów procesów non-profit[31]) (7):

$$Ef = \frac{E}{N}, \tag{7}$$

gdzie:

E – efekty (wyniki) realizacji działań w ramach konkretnego projektu non-profit,

N – wymagane do poniesienia nakłady przez konkretnego partycypanta projektu,

---

[30] R. Matwiejczuk, *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 77-84; Z. Wojciechowski, *Strategiczna Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie monitorowania rozwoju potencjału ludzkiego w organizacji*, [w:] K. Piotrkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania personelem*, WAT, Warszawa 2007, s. 86-87; J. Adamczyk, *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, AE, Kraków 1995, s. 33, [za:] K. Wójcik, *Procesowe zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011, s. 162.

[31] W tym momencie należy podkreślić związki zarządzania poziomem efektywności w projektach non-profit wg założeń podejścia *ex ante* z procesami *controllingu*. Tematyka controllingu w organizacjach pożytku publicznego opisana jest m.in. [w:] T. Dyczkowski, *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa,* C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 117 i nast.

- iloraz wartości osiągniętych celów do poniesionych kosztów (podejście *ex post* – zorientowane na kontrolę/pomiar efektywności wewnętrznej już realizowanych lub zrealizowanych przedsięwzięć non-profit) (8):

$$Ef = \frac{C}{K}, \tag{8}$$

gdzie:

C – wymierny cel działania partycypanta projektu (portfela) non-profit,

K – wymierny koszt osiągnięcia celu,

W podejściu *ex ante* można wyróżnić dwie modyfikacje podstawowej zależności (7)[32]:

- iloraz różnicy oczekiwanych efektów i przewidywanych nakładów do nakładów (9):

$$Ef = \frac{E - N}{N}, \tag{9}$$

przy czym różnica w liczniku może być postrzegana jako wartość dodana działań podejmowanych w projekcie dla poszczególnych klas partycypantów,

- różnica efektów i nakładów – jako wskaźnik wartości bezwzględnej efektywności wewnętrznej (10):

$$Ef = E - N. \tag{10}$$

Warto w tym momencie podkreślić, że zależności (6) – (9) nie oddają w pełni zakresu możliwości ewaluacji efektywności procesów realizowanych w ramach projektów[33]. Należy być bowiem świadomym tego, że efektywność działań w projektach non-profit jest wypadkową wielu – często nieskorelowanych ze sobą – czynników organizacyjnych[34].

3.2 Funkcja efektywności dla partycypantów PPNP

Ujęcie systemowe kryterium efektywności wewnętrznej w modelu optymalizacji PPNP uwzględnia również konieczność rozróżnienia dwóch

[32] J. Adamczyk, wyd. cyt., s. 33, [za:] K. Wójcik, wyd. cyt., s. 162.

[33] Zob. też m.in. [w:] W.W. Bojarski, *Efektywność systemowa przedsięwzięć gospodarczych,* WSzZiP, Warszawa 2001, s. 65-78.

[34] Na podstawie: I. Kłóska, *Kultura organizacyjna a efektywność w organizacjach niezorientowanych na zysk*, [w:] A. Chodyński, M. Huczek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, OW „Humanitas", Sosnowiec 2008, s. 76-78. Więcej informacji na temat analizy efektywności m.in. z wykorzystaniem wskaźników kosztowych można znaleźć m.in. [w:] Portal BIZWIZ Consulting, [http://www.bizwiz.ca/efficiency_ratio_calculation_formulas/efficiency_ratios.html], (04.09.2012), W.W. Bojarski, wyd. cyt., s. 65 i nast.; A. Ćwiąkała-Małys, W. Nowak, *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, UWr, Wrocław 2009, s. 169 i nast.

kategorii parametrów efektywności rozpatrywanej z punktu widzenia każdej klasy partycypanta projektów w portfelu:

1. **parametru efektywności wewnętrznej** – nie należy utożsamiać wartości tego parametru z wartością kryterium efektywności wewnętrznej. Kryterium efektywności wewnętrznej jest pojęciem szerszym i dotyczy udziału każdego z partycypantów portfela w konkretnym przedsięwzięciu non-profit. Kryterium to można zatem poszerzyć o efekt synergii, oraz kompletność systemu (portfela/projektu). Efektywność poszczególnych jednostek (w ujęciu autonomicznym) nie jest równoważna wartości kryterium efektywności wewnętrznej w modelu optymalizacji PPNP. Zatem, parametr efektywności wewnętrznej określa stopień realizacji celów przez poszczególnego partycypanta projektu (portfela) non-profit i ogranicza się wyłącznie do środowiska organizacyjnego konkretnego realizatora przedsięwzięcia.
2. **parametru efektywności zewnętrznej** – ukierunkowanego na ewaluację wpływu danego przedsięwzięcia non-profit, w którego realizacji partycypuje dana jednostka, na realizację celów tej jednostki. Innymi słowy – jest to parametr określający, w jaki sposób projekt wpływa na efektywność danego partycypanta, w wyniku poniesionych przez niego nakładów.

W związku z powyższym, zauważyć należy, że kryterium efektywności wewnętrznej w PPNP jest wypadkową (11) wartości parametrów efektywności wewnętrznej i zewnętrznej poszczególnych partycypantów dla ogółu działań realizowanych w ramach danego projektu w portfelu non-profit – co przedstawia zależność:

$$Ew_i = \sum_{j=1}^{n} ef_{w_{ij}} \times \sum_{j=1}^{n} ef_{z_{ij}}, i = 1,2,...,q \,, \tag{11}$$

gdzie:

Ew_i – wartość kryterium efektywności wewnętrznej dla i-tego projektu w portfelu,

ef_{wij} – wartość parametru efektywności wewnętrznej i-tego projektu w portfelu dla j-tej liczby partycypantów,

przy czym ef_{wij} jest wektorem (12):

$$ef_{w_{ij}} = \sum_{a=1}^{n} ef_{w-np_{ia}} \times \sum_{b=1}^{n} ef_{w-d_{ib}} \times \sum_{c=1}^{n} ef_{w-o_{ic}} \times \sum_{d=1}^{n} ef_{w-k_{id}}, i = 1,2,...,q \,, \tag{12}$$

gdzie:

$efw\text{-}np_{ia}$ – wartość parametru efektywności wewnętrznej dla i-tego projektu w portfelu dla a-tego partycypanta z klasy organizacji non-profit,

$efw\text{-}d_{ib}$ – wartość parametru efektywności wewnętrznej dla i-tego projektu w portfelu dla b-tego partycypanta z klasy donatorów,

$efw\text{-}o_{ic}$ – wartość parametru efektywności wewnętrznej dla *i*-tego projektu w portfelu dla *c*-tego partycypanta z klasy odbiorców rezultatów realizacji przedsięwzięcia,

$efw\text{-}k_{id}$ – wartość parametru efektywności wewnętrznej dla *i*-tego projektu w portfelu dla *d*-tego partycypanta z klasy kooperantów,

ef_{zij} – wartość parametru efektywności zewnętrznej *i*-tego projektu w portfelu dla *j*-tej liczby partycypantów,

przy czym ef_{zij} jest wektorem (13):

$$ef_{z_{ij}} = \sum_{a=1}^{n} ef_{z-np_{ia}} \times \sum_{b=1}^{n} ef_{z-d_{ib}} \times \sum_{c=1}^{n} ef_{z-o_{ic}} \times \sum_{d=1}^{n} ef_{z-k_{id}}, i = 1,2,...,q \quad (13)$$

gdzie:

$efz\text{-}np_{ia}$ – wartość parametru efektywności zewnętrznej dla *i*-tego projektu w portfelu dla *a*-tego partycypanta z klasy organizacji non-profit,

$efz\text{-}d_{ib}$ – wartość parametru efektywności zewnętrznej dla *i*-tego projektu w portfelu dla *b*-tego partycypanta z klasy donatorów,

$efz\text{-}o_{ic}$ – wartość parametru efektywności zewnętrznej dla *i*-tego projektu w portfelu dla *c*-tego partycypanta z klasy odbiorców rezultatów realizacji przedsięwzięcia,

$efz\text{-}k_{id}$ – wartość parametru efektywności zewnętrznej dla *i*-tego projektu w portfelu dla *d*-tego partycypanta z klasy kooperantów.

Uwzględniając fakt, iż każdy system działania – a tym samym portfel projektów non-profit – jest inny, na potrzeby optymalizacji PPNP można dokonać specyfikacji indywidualnego wskaźnika dla parametru efektywności wewnętrznej. Przykładem może być zależność (14), która podkreśla szczególną rolę dwóch dodatkowych determinant efektywności wewnętrznej: *niezawodności działań partycypanta projektu non-profit* oraz *inwestycji ponoszonych przez tego partycypanta*[35]:

$$ef_{w_{ij}} = \sum_{j=1}^{n} \left(\frac{Z_{o_{ij}}}{N_{ij}} \cdot R_{ij} \right) = \sum_{j=1}^{n} \left(\frac{Z_{o_{ij}}}{K_{o_{ij}} + I_{ij}} \cdot R_{ij} \right), i = 1,2,...,q \quad (14)$$

gdzie:

Z_{oij} – zysk operacyjny *j*-tego partycypanta realizującego *i*-ty projekt w portfelu,

R_{ij} – niezawodność działania *j*-tego partycypanta realizującego *i*-ty projekt,

N_{ij} – nakłady ponoszone przez *j*-tego partycypanta na rozwój *i*-tego projektu non-profit,

[35] Na podstawie: J. Woźniak, *Zarządzanie efektywnością procesów produkcyjnych z wykorzystaniem algorytmu Kohonena i metod grupowania pojęciowego*, [w:] A. Najgebauer (red.), *Technologie podwójnego zastosowania*, WAT, Warszawa 2012, s. 128-129.

K_{oij}– koszty operacyjne realizacji *i*-tego projektu non-profit przez *j*-tego partycypanta (nie tylko w wymiarze finansowym, ale również m.in. zasobów ludzkich, rzeczowym, informacyjnym),

I_{ij} – nakłady inwestycyjne ponoszone przez *j*-tego partycypanta na rozwój *i*-tego projektu non-profit (nie tylko w wymiarze finansowym – podobnie, jak w przypadku parametru K_{oij}).

Podsumowując dotychczasowe rozważania nad ewaluacją parametrów efektywności, można przyjąć, że zależność (14) jest podstawą ewaluacji kryterium efektywności wewnętrznej działań poszczególnych klas partycypantów w procesach podejmowanych w ramach projektów (i całych portfeli) non-profit.

W tym momencie warto także dodać, że wartość kryterium efektywności wewnętrznej jest funkcją (15) potrzeb „rynkowych" organizacji partycypujących w portfelu non-profit oraz zapotrzebowania poszczególnych partycypantów na rezultaty działania pozostałych klas partycypantów projektu:

$$Ew_i = f(Pr_i, Zp_i), \quad i = 1,2,...,q, \tag{15}$$

gdzie:

Ew_i – wartość kryterium efektywności wewnętrznej dla *i*-tego projektu w portfelu,

Pr_i – potrzeby „rynkowe" partycypantów *i*-tego projektu non-profit w portfelu (warunkowane specyfiką działalności statutowej poszczególnych partycypantów z określonych klas, a tym samym specyfiką wewnętrzną realizowanego przez nich *i*-tego projektu),

Zp_i – zapotrzebowanie na rezultaty działań podejmowanych w *i*-tym projekcie non-profit przez poszczególnych partycypantów z określonych klas (dziedziny modelu optymalizacji PPNP).

Nie powinno ulec uwadze również to, iż kryterium efektywności wewnętrznej w modelu optymalizacji PPNP jest – podobnie, jak kryterium użyteczności – funkcją zbioru tzw. *parametrów wartości*, do których zaliczyć należy przede wszystkim[36]:

- kategorie relacji z jednostkami zewnętrznymi w modelu (sektorze),
- transfery pomiędzy elementami modelu (klasami partycypantów portfela non-profit),
- kategorie źródeł finansowania działalności jednostek w modelu,
- efektywność ekonomiczną partycypantów projektu (możliwość i potencjał do generowania dodatkowych korzyści finansowych, zysków),
- kategorię odbiorców (klientów) rezultatów działań/transferów,
- kategorię generowanych dóbr przez jednostki w portfelu non-profit.

[36] J. Woźniak, *Optimization…*, wyd. cyt.

W tym momencie należy także spojrzeć na kryterium efektywności wewnętrznej od strony realizowanych przedsięwzięć non-profit *sensu stricto*. Trzeba bowiem przystąpić do ewaluacji efektywności wewnętrznej *i*-tego projektu w portfelu non-profit Ew_i. Otóż, w modelu optymalizacji PPNP zakłada się, że kryterium efektywności wewnętrznej *i*-tego projektu non-profit jest iloczynem kartezjańskim (16)[37]:

$$Ew_i = E_{fin_i} \times N_i \times S_i \times Z_{o_i}\ ,\ i = 1,2,...,q\ . \tag{16}$$

gdzie:

E_{fini} – efektywność finansowa *i*-tego projektu,

przy czym E_{fini} jest funkcją (17):

$$E_{fin_i} = f(K_i, P_{zas_i}),\ \ i = 1,2,...,q\ , \tag{17}$$

gdzie:

K_i – koszty ponoszone na realizację *i*-tego projektu non-profit,

P_{zasi} – przepływy zasobów w *i*-tym projekcie w portfelu,

N_i – niezawodność funkcjonowania rezultatów *i*-tego projektu (elementów wyjścia),

przy czym N_i jest funkcją (18):

$$N_i = f(T_i, U_i, R_{el_i}, Z_{M-T_i}),\ \ i = 1,2,...,q\ , \tag{18}$$

gdzie:

T_i – czas realizacji *i*-tego projektu non-profit,

U_i – charakter i zakres udziału partycypanta określonej klasy w realizacji *i*-tego projektu non-profit,

R_{eli} – relacje pomiędzy poszczególnymi partycypantami (różnych klas) w realizacji *i*-tego projektu w portfelu non-profit,

$Z_{M\text{-}Ti}$ – zbiór metod i technik zarządzania *i*-tym projektem, akceptowanych oraz zaimplementowanych u wszystkich partycypantów *i*-tego projektu,

S_i – stopień realizacji zadań statutowych dla *i*-tego projektu w portfelu,

przy czym S_i jest funkcją (19):

$$S_i = f(C_{O-S_i}, Z_{pp_i}, I_{nt_i}),\ i = 1,2,...,q\ , \tag{19}$$

gdzie:

$C_{O\text{-}Si}$ – zbiór celów operacyjnych i strategicznych dla *i*-tego projektu non-profit,

Z_{ppi} – złożoność i zakres *i*-tego projektu non-profit,

I_{nti} – integracja środowiska *i*-tego projektu non-profit,

Z_{oi} – stopień zadowolenia odbiorców *i*-tego projektu,

przy czym Z_{oi} jest funkcją (20):

$$Z_{o_i} = f(W_i, I_i, Z_{op_i}, D_{st_i}),\ \ i = 1,2,...,q\ , \tag{20}$$

[37] Tamże.

gdzie:

W_i – wartość dodana kreowana w *i*-tym projekcie (w ujęciu materialnym oraz niematerialnym)[38],

I_i – stopień innowacyjności (produktowej, organizacyjnej, procesowej) *i*-tego projektu[39],

D_{sti} – dostosowanie rezultatów realizacji *i*-tego projektu do potrzeb partycypanta, precyzja identyfikacji potrzeb oraz rozpoznania rynków docelowych[40].

Można również zauważyć, że zależność (16) sugeruje podejście *ex post*[41]. Kombinacja zmiennych funkcji efektywności wewnętrznej w modelu optymalizacji, w zależności od kategorii partycypanta projektu w portfelu, może ulec zmianie. Ponadto, poszczególnym zmiennym nadany jest wymiar finansowy w postaci określonych wskaźników[42].

W modelu optymalizacji PPNP zakłada się, że wartość parametru efektywności zewnętrznej danego partycypanta portfela (projektu) jest iloczynem kartezjańskim wartości parametrów efektywności wewnętrznych określonych kategorii partycypantów projektów non-profit. Biorąc pod uwagą także katalog zależności pomiędzy elementami dziedziny modelu optymalizacji PPNP[43], w modelu wartością parametru efektywności zewnętrznej:

1. organizacji non-profit jest iloczyn kartezjański wartości efektywności wewnętrznych kooperantów, donatorów oraz odbiorców rezultatów realizacji przedsięwzięcia (21):

$$efz_{np} = efw_k \times efw_d \times efw_o , \tag{21}$$

2. donatorów jest iloczyn kartezjański wartości efektywności wewnętrznych organizacji non-profit oraz kooperantów projektu non-profit (22):

$$efz_d = efw_{np} \times efw_k , \tag{22}$$

3. odbiorców (klientów) jest iloczyn kartezjański wartości efektywności wewnętrznych organizacji non-profit oraz kooperantów projektu (23):

$$efz_o = efw_{np} \times efw_k , \tag{23}$$

4. kooperantów jest iloczyn kartezjański wartości efektywności wewnętrznych organizacji non-profit oraz donatorów (24):

---

[38] Na podstawie: M. Pacut, *Strategie fundraisingowe pozarządowych organizacji non profit*, [w:] K. Śliwińska (red.), *Strategie marketingowe na wybranych rynkach. Aspekty teoretyczne i praktyczne zastosowania w organizacjach non profit*, AE, Katowice 2009, s. 31-33; A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Wybrane czynniki strategii sukcesu organizacji non-profit*, [w:] A. Chodyński, M. Huczek (red.), wyd. cyt., s. 66-67.

[39] A. Jabłoński, M. Jabłoński, wyd. cyt., s. 68.

[40] Tamże, s. 63.

[41] Jednakże, podejście *ex ante* nie jest wykluczone – wręcz przeciwnie, jest zalecane, gdyż dopełnia analizę systemową portfela projektów wg kryterium efektywności wewnętrznej.

[42] Ze względu na ograniczone rozmiary niniejszego opracowania, aspekt specyfikacji wskaźników finansowych nie jest poruszony.

[43] Zob. tab. 1 oraz rys. 1.

$$efz_k = efw_{np} \times efw_d . \quad (24)$$

Podsumowując powyższe rozważania na temat determinant wartości kryterium efektywności wewnętrznej projektów w portfelu non-profit, należy odwołać się jeszcze do dwóch pojęć[44]:

- **wartości funkcji krańcowej efektywności wewnętrznej** $T_i(\boldsymbol{p})$ – określa, o ile zmieni się wartość kryterium efektywności wewnętrznej w portfelu projektów non-profit w przypadku zwiększenia zakresu *i*-tego projektu o jednostkę w portfelu projektów przy jednoczesnym braku zmian zakresu drugiego projektu (pozostałych projektów)[45]. Krańcową efektywność wewnętrzną (25) można przedstawić za pomocą zależności[46]:

$$T_i(\boldsymbol{p}) = \lim_{\Delta p_{i\to 0}} \frac{Ew(p_i + \Delta p_i, p_p) - Ew(p_i, p_p)}{\Delta p_i} = \frac{\partial Ew(\boldsymbol{p})}{\partial p_i}, \quad i, p = 1,2, \quad i \neq p , \quad (25)$$

gdzie:

$\boldsymbol{p}$ – portfel projektów non-profit,
$p_{i,p}$ – *i*-ty oraz *p*-ty projekt w portfelu non-profit,
Δp_i – przyrost wartości (zwiększenie zakresu) *i*-tego projektu w portfelu.

- **stopy wzrostu wartości kryterium efektywności wewnętrznej** $S_i(\boldsymbol{p})$ – informuje o tym, o ile procent w przybliżeniu zmieni się wartość kryterium efektywności wewnętrznej portfela projektów non-profit w przypadku zwiększenia zakresu *i*-tego projektu o jednostkę w portfelu projektów przy jednoczesnym braku zmian zakresu drugiego projektu (pozostałych projektów) w portfelu[47] (26):

$$S_i(\boldsymbol{p}) = \lim_{\Delta p_{i\to 0}} \frac{Ew(p_i + \Delta p_i, p_p) - Ew(p_i, p_p)}{\Delta p_i} \frac{1}{Ew(\boldsymbol{p})} = \frac{T_i(\boldsymbol{p})}{Ew(\boldsymbol{p})}, i, p = 1,2, \; i \neq p . \quad (26)$$

Oczywiście, w tym momencie należy zaznaczyć, iż analiza efektywności może (a wręcz powinna!) być przeprowadzana w znacznie szerszym zakresie. Podkreślić trzeba jednak, że niniejsze opracowanie przedstawia wyłącznie wybrane i podstawowe aspekty zjawiska.

3.3 Macierze analityczne

Zarządzanie poziomem efektywności w portfelu projektów non-profit – na bazie wartości kryterium efektywności wewnętrznej – sprowadza się do opracowania tzw. macierzy analitycznych. W opracowaniu zaprezentowane

[44] Oba pojęcia w znacznym stopniu odwołują się do ewaluacji funkcji użyteczności projektów w portfelu non-profit. Odwołują się do portfeli 2-elementowych – w celu uproszczenia zapisu (jednakże, istnieje możliwość uogólnienia obu zależności). Skorelowane są zatem również z analizą wartości kryteriów efektywności wewnętrznej. Niestety, w związku z ograniczonymi rozmiarami opracowania, pojęcia te nie są szerzej opisane.
[45] Na podstawie: K. Malaga, wyd. cyt., s. 24.
[46] Na podstawie: Tamże, s. 32.
[47] Na podstawie: Tamże, s. 34.

są dwie autorskie macierze analityczne, odwołujące się do ewaluacji parametrów efektywności wewnętrznej i zewnętrznej głównego realizatora projektów w portfelu, czyli organizacji non-profit[48].

Specyfikacja macierzy analitycznych bazuje na określonych wymiarach zarządzania efektywnością w modelu z perspektywy poszczególnych klas interesariuszy – są nimi poszczególne komplementarne, spójne i zintegrowane metodycznie kryteria optymalizacji portfela projektów non-profit, a mianowicie:

- kryteria optymalizacji PPNP, czyli: użyteczność wewnętrzna i zewnętrzna, efektywność wewnętrzna, wartość dodana oraz ryzyko operacyjne,
- parametry szczegółowe dla poszczególnych kryteriów optymalizacji PPNP, czyli m.in.: istotność projektu dla portfela, stopień komplementarności projektów, parametr efektywności wewnętrznej, czy też efektywności zewnętrznej partycypantów projektu non-profit.

Model zakłada dowolną skończoną kombinację kryteriów i parametrów, m.in. w układach dwu- i więcej wymiarowych. Należy bowiem pamiętać, że optymalizacja[49] stopnia uszczegółowienia analizy jest warunkiem koniecznym wybrania właściwej i odpowiedniej strategii działania – zwłaszcza w przypadku występowania czterech klas partycypantów projektów non-profit w portfelu.

W opracowaniu przedstawione są dwie wybrane kombinacje wymiarów optymalizacji:

1. dla analizy wartości parametru efektywności wewnętrznej konkretnego partycypanta projektu (organizacji non-profit) – **poziom szczegółowy analizy** (rys. 2),
2. dla analizy wartości kryterium efektywności wewnętrznej konkretnego partycypanta projektu (organizacji non-profit) – **poziom ogólny analizy** (rys. 3).

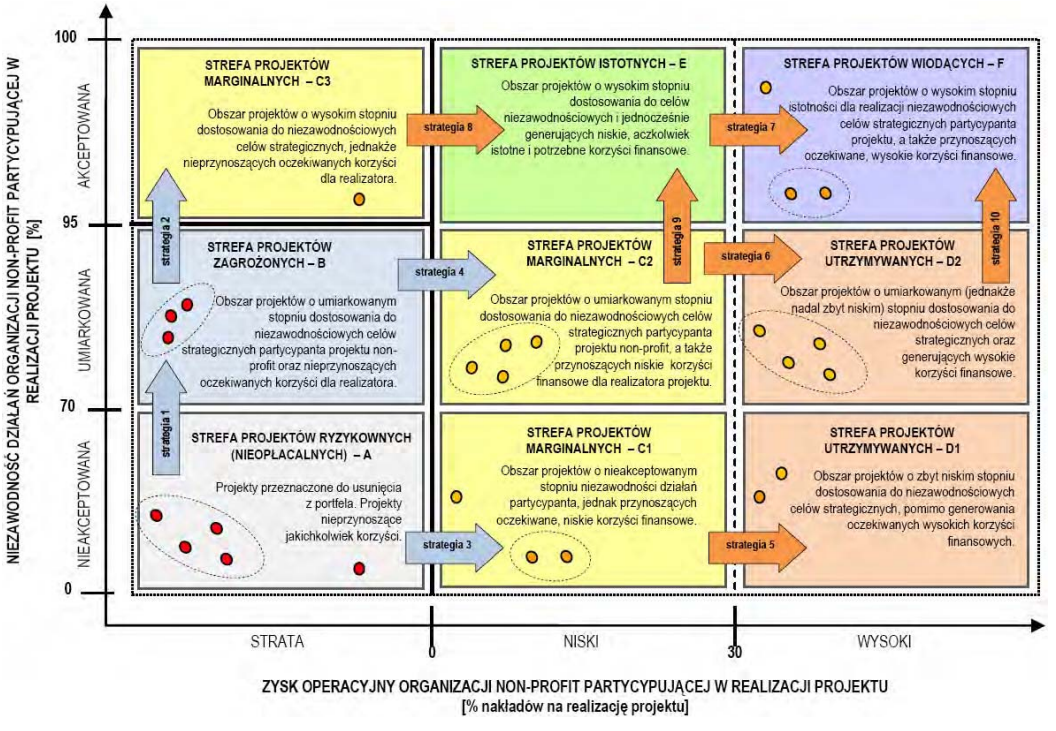
Macierz optymalizacji portfela non-profit z uwzględnieniem wartości determinant parametru efektywności wewnętrznej wraz z wyszczególnieniem grup strategicznych (rys. 2) stanowi podstawę dla działań analityczno-decyzyjnych w obszarze zarządzania poziomem efektywności działań organizacji non-profit. Podstawą macierzy są precyzyjne wskaźniki – główne determinanty wartości parametru efektywności wewnętrznej organizacji non-profit[50]. W tym momencie należy wyraźnie podkreślić, iż organizacja non-profit, jako przykład partycypanta projektu, została wybrana świadomie na potrzeby konstrukcji macierzy analitycznej. Związane jest to z tym, iż organizacje non-profit są jednostkami pozarządowymi, zorientowanymi na zaspokojenie potrzeb indywidualnych odbiorców oraz generowanie dóbr

[48] Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania.

[49] *Maksymalizacja* stopnia uszczegółowienia nie jest zalecana, gdyż nadmiernie precyzyjna analiza może być nazbyt złożona do przeprowadzenia, kosztowna, lub też może kreować nadmiar nieistotnych/zniekształconych informacji na temat stanu projektu (portfela) non-profit, co utrudni/uniemożliwi właściwe zarządzanie poziomem efektywności działań w projekcie (portfelu) z perspektywy poszczególnych klas partycypantów.

[50] Zob. np. zależność (14).

pośrednich pomiędzy dobrami komercyjnymi i publicznymi[51]. Co więcej, organizacje non-profit nie są nastawione na generowanie dodatkowego zysku, który przeznaczają na realizację innych zadań statutowych, jednak takie podejście nie jest wykluczone (!)[52].



Rysunek 2. Macierz optymalizacji portfela non-profit z uwzględnieniem wartości determinant parametru efektywności wewnętrznej wraz z wyszczególnieniem grup strategicznych – dla organizacji non-profit (podstawowego realizatora projektu)

Źródło: opracowanie własne.

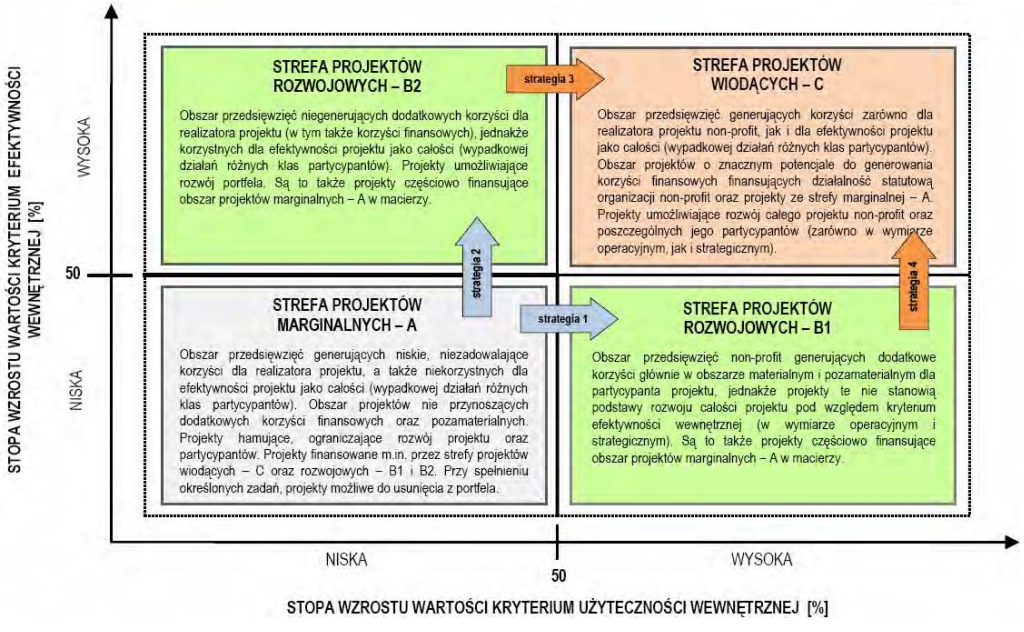
Zatem, punktem spornym może być w tej sytuacji wymiar macierzy w postaci zysku operacyjnego. Należy jednak zaznaczyć, iż dla tych samych wymiarów macierzy analitycznej (rys. 2), dla partycypanta innej klasy, macierz będzie przyjmowała inną strukturę wewnętrzną. Przykładowo, dla kooperanta biznesowego lub donatora wartości zarówno zysku operacyjnego, jak i niezawodności będą bardziej restrykcyjne względem rezultatów realizacji projektu – partycypanci tych klas nastawieni są bowiem na wyższe

[51] Por. szerzej [w:] A. Limański, I. Drabik, wyd. cyt., s. 25-26.

[52] W związku z tym, określenie *non-profit* nie zawsze wskazuje w sposób właściwy niedochodowy charakter danej organizacji. Organizacje w sektorze społecznym mogą również wchodzić w interakcje z jednostkami komercyjnymi. Finansowanie w tym przypadku może mieć dualny charakter publiczno-prywatny. Zob. A. Limański, I. Drabik, wyd. cyt., s. 13-17; J. Domański, wyd. cyt., s. 27-31.

wartości wskaźników/parametrów i tym samym większe korzyści (finansowe i niezwodnościowe) z udziału w realizacji projektu (portfela) non-profit.

Z kolei macierz optymalizacji portfela non-profit z uwzględnieniem stopy wzrostu wartości kryterium efektywności wewnętrznej oraz stopy wzrostu wartości kryterium użyteczności wewnętrznej projektu (rys. 3) służy identyfikacji projektów, które jednocześnie spełniają wymagania kryterium efektywności wewnętrznej, jak i kryterium użyteczności wewnętrznej. W tej macierzy można zaobserwować integrację dwóch różnych kryteriów optymalizacji portfela projektów non-profit. Oba wymiary macierzy bazują na wskaźniku stopy wzrostu[53] wartości kryterium.



Rysunek 3. Macierz optymalizacji portfela non-profit z uwzględnieniem stopy wzrostu wartości kryterium efektywności wewnętrznej oraz stopy wzrostu wartości kryterium użyteczności wewnętrznej projektu wraz z wyszczególnieniem grup strategicznych – dla organizacji non-profit (podstawowego realizatora projektu)

Źródło: opracowanie własne.

W tym momencie trzeba także wspomnieć, że macierze (rys. 2 i rys. 3) zawierają określone pola, w których plasowane są poszczególne projekty realizowane w portfelu. Macierze zawierają tzw. granice analityczne, oddzielające obszary „najsłabsze" pod względem efektywności działań. Istotnym

[53] Stopa wzrostu wartości kryterium użyteczności opisana została [w:] J. Woźniak, *Optimization...*, wyd. cyt. Zob. też. K. Malaga, wyd. cyt., s. 34.

elementem macierzy są także strategie działania, precyzujące sposób „przejścia" projektu pomiędzy strefami macierzy – w celu zwiększania poziomu efektywności (a tym samym korzyści dla partycypantów projektów)[54]. Macierze umożliwiają także grupowanie projektów w tzw. grupy strategiczne – odznaczające się zbliżonymi charakterystykami kryteriów i parametrów analitycznych. Co więcej, zestawienie ze sobą wyników analizy z wykorzystaniem różnych macierzy i wymiarów zwiększa potencjał decyzyjny w obszarze zarządzania poziomem efektywności. Szczególną rolę odgrywa w tym przypadku możliwość spojrzenia na dany projekt z perspektywy potrzeb, oczekiwań oraz możliwości partycypantów innych klas, co w przypadku przedsięwzięć non-profit jest podstawą działania.

PODSUMOWANIE

W opracowaniu przedstawiono zagadnienia związane z zarządzaniem poziomem efektywności działań w projektach non-profit z perspektywy poszczególnych klas interesariuszy: organizacji niedochodowych, donatorów, kooperantów i odbiorców rezultatów realizacji danego przedsięwzięcia. W tym momencie należy wyraźnie podkreślić, iż zarządzanie portfelem projektów non-profit – ze szczególnym uwzględnieniem kryteriów efektywności – jest procesem złożonym, warunkowanym w głównej mierze specyfiką danego portfela oraz poszczególnych projektów. Uwzględniając fakt, że każdy projekt non-profit w portfelu jest inny, dywersyfikacji ulega również katalog partycypantów (m.in. w związku z różnicami w potrzebach, oczekiwaniach, celach, możliwościach finansowania oraz reżimem czasowym realizacji zadań).

Co więcej, opracowanie „sztywnego", jednego i zawsze właściwego modelu zarządzania efektywnością działań partycypantów projektów (portfeli) non-profit nie jest możliwe – przedstawione w opracowaniu założenia modelu zarządzania efektywnością działań interesariuszy stanowią ramy dla procesów optymalizacyjnych. Należy być bowiem świadomym tego, że projekty non-profit odznaczają się znaczna dynamiką, m.in. w związku z heterogenicznym charakterem interesariuszy oraz ich liczbą.

Zarządzanie efektywnością działań w projektach niedochodowych wymaga aplikacji określonych metod i narzędzi analityczno-decyzyjnych. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że optymalizacja portfeli projektów non-profit w oparciu o kryterium efektywności nigdy nie generuje jedynych i właściwych wyników – ponieważ efektywność jest kryterium złożonym oraz w opinii każdego interesariusza może być determinowana innymi czynnikami.

W opracowaniu zaprezentowano wyłącznie wybrane i – zdaniem autora – najistotniejsze założenia modelu optymalizacji w oparciu o kryterium efektywności wewnętrznej projektów non-profit. Należy jednak być świado-

[54] Ze względu na ograniczone rozmiary opracowania, strategie działania dla obu macierzy (rys. 2 i rys. 3) nie są szczegółowo opisane. Zostały wyłącznie zaznaczone w macierzach. Strategie te bazują przede wszystkim na zmianie wartości określonych wymiarów macierzy.

mym tego, że właściwe i poprawne metodycznie wdrożenie założeń modelu optymalizacji PPNP w oparciu o kryterium efektywności wewnętrznej wymaga integracji całego środowiska portfela. Autonomiczne postrzeganie projektów i interesariuszy może nie przynieść oczekiwanych rezultatów. W modelu wymagane jest zatem podejście holistyczne, przejawiające się m.in. w integracji środowiska informacyjnego wszystkich klas interesariuszy – jest to warunek konieczny konstruktywnego zarządzania efektywnością przedsięwzięć non-profit.

LITERATURA:

[1] Adamczyk J., *Efektywność przedsiębiorstw sprywatyzowanych*, AE, Kraków 1995.

[2] Bojarski W.W., *Efektywność systemowa przedsięwzięć gospodarczych*, WSzZiP, Warszawa 2001.

[3] Ćwiąkała-Małys A., Nowak W., *Wybrane metody pomiaru efektywności podmiotu gospodarczego*, UWr, Wrocław 2009.

[4] Domański J., *Zarządzanie strategiczne organizacjami non profit w Polsce*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[5] Dyczkowski T., *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

[6] Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego. Podejście systemowe*, BEL Studio, Warszawa 2007.

[7] Jabłoński A., Jabłoński M., *Wybrane czynniki strategii sukcesu organizacji non-profit*, [w:] A. Chodyński, M. Huczek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, OW „Humanitas", Sosnowiec 2008.

[8] Kłóska I., *Kultura organizacyjna a efektywność w organizacjach niezorientowanych na zysk*, [w:] A. Chodyński, M. Huczek (red.), *Zarządzanie przedsiębiorcze w organizacjach non-profit i administracji publicznej*, OW „Humanitas", Sosnowiec 2008.

[9] Limański A., Drabik I., *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007.

[10] Łunarski J., *Inżynieria systemów i analiza systemowa*, OW PRz 2010.

[11] Malaga K., *Mikroekonomia. Oswajanie z matematyką*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

[12] Matwiejczuk R., *Zarządzanie marketingowo-logistyczne. Wartość i efektywność*, C.H. Beck, Warszawa 2006.

[13] Pacut M., *Strategie fundraisingowe pozarządowych organizacji non profit*, [w:] K. Śliwińska (red.), *Strategie marketingowe na wybranych rynkach. Aspekty teoretyczne i praktyczne zastosowania w organizacjach non profit*, AE, Katowice 2009.

[14] Portal BIZWIZ Consulting, [http://www.bizwiz.ca/efficiency_ratio_calculation_formulas/efficiency_ratios.html], (04.09.2012).

[15] Praszkier R., Nowak A., *Przedsiębiorczość społeczna. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

[16] Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

[17] Wojciechowski Z., *Strategiczna Zrównoważona Karta Wyników jako narzędzie monitorowania rozwoju potencjału ludzkiego w organizacji*, [w:] K. Piotrkowski (red.), *Metody i techniki zarządzania personelem*, WAT, Warszawa 2007.

[18] Woźniak J., *Optimization of non-profit projects' portfolio*, Konferencja Naukowa "Systems Engineering 2012", Wojskowa Akademia Techniczna im. Jarosława Dąbrowskiego w Warszawie, Warszawa, 19.09.2012.

[19] Woźniak J., *Zarządzanie efektywnością procesów produkcyjnych z wykorzystaniem algorytmu Kohonena i metod grupowania pojęciowego*, [w:] A. Najgebauer (red.), *Technologie podwójnego zastosowania*, WAT, Warszawa 2012.

[20] Wójcik K., *Procesowe zarządzanie kosztami w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Bitkowska, K. Kolterman, G. Wójcik, K. Wójcik, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Aspekty teoretyczno-praktyczne*, Difin, Warszawa 2011.

STRESZCZENIE:

Zarządzanie poziomem efektywności działań z perspektywy poszczególnych klas interesariuszy w projektach non-profit

W opracowaniu poruszana jest kwestia zarządzania poziomem efektywności działań z perspektywy poszczególnych klas interesariuszy w projektach non-profit. Artykuł bazuje na założeniach autorskiego modelu optymalizacji portfela projektów non-profit (PPNP). Opracowanie ma charakter teoretyczno-koncepcyjny. Celem głównym artykułu jest prezentacja wybranych determinant poziomu efektywności działań w projektach non-profit, a tym samym uszczegółowienie założeń modelu optymalizacji PPNP. Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej z nich poruszone są kwestie związane z identyfikacją czterech klas interesariuszy (partycypantów) projektów non-profit oraz specyfikacją relacji pomiędzy nimi. W części drugiej zaprezentowane są podstawowe założenia analizy efektywności. Trzecia część nawiązuje do procesów ewaluacji poziomu efektywności działań interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem specyfikacji przykładowych macierzy analitycznych.

SUMMARY:

Management of a Level of Activities' Efficiency In a Perspective of Different Classes of Non-Profit Projects' Stakeholders

There is developed the issue of management of the level of activities' efficiency in the perspective of different classes of non-profit projects' stakeholders in the paper. The article is based on the concept of assumptions of the author's model of the optimization of the non-profit projects' portfolio (NPPP). This paper has the theoretical and conceptual nature. The main goal of the study is the presentation of selected determinants of the efficiency level of activities in non-profit projects, thereby the detailing of assumptions of the NPPP optimization model. This article consists of three parts. There are detailed issues related to the identification of four classes of stakeholders (participants) of non-profit projects, as well as the specification of relationships between them in the first part. In the second one, there are presented basic assumptions of the efficiency analysis. The third part refers to processes of the efficiency evaluation of stakeholders' activities, with particular regard to the specification of exemplary analytical matrixes.

Franciszek Mroczko
Wałbrzyska Wyższa Szkoła
Zarządzania i Przedsiębiorczości

Media w kreowaniu wizerunku instytucji systemu zarządzania kryzysowego

WSTĘP

Sfera komunikowania masowego w sytuacjach kryzysowych[1] jest bardzo istotna zarówno w wymiarze społecznym, jak i moralnym oraz humanitarnym. Poprzez media można opanować emocje społeczne, pokazać odpowiednie sposoby zachowania ludności w sytuacji kryzysowej, jak chociażby drogi ewakuacji, udzielanie pierwszej pomocy itp. Bardzo duża użyteczność działalności mediów ujawnia się także w sferze ochrony, obrony i edukacji z zakresu bezpieczeństwa[2].

Przekaz informacji przez media określonym adresatom w warunkach kryzysu ma fundamentalne znaczenie praktyczne. W zarządzaniu kryzysowym może to być przekaz jednostronny[3]. Zaistniały stan zagrożenia zawsze wzbudza duże emocje, jest często widowiskowy, co przyciąga wszystkie media. Z kolei media zdobywają i kształtują opinię publiczną, która natychmiast osądza, łatwo znajduje winnych i feruje wyroki. Ponieważ *mass me-*

[1] Przez sytuację kryzysową należy rozumieć sytuację wpływającą negatywnie na poziom bezpieczeństwa ludzi, mienia w znacznych rozmiarach lub środowiska, wywołującą znaczne ograniczenia w działaniu właściwych organów administracji publicznej ze względu na nieadekwatność posiadanych sił i środków (art. 3. pkt. 1 ustawy z dnia 26 kwietnia 2007 roku *o zarządzaniu kryzysowym*, (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076).

[2] Zob. K. Cabaj, *Media w sytuacjach kryzysowych*, [w:] M. Koziński (red.) *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, PRO MEMORIA, Słupsk 2010, s. 145.

[3] Przekaz jednostronny będzie polegał na informowaniu o aktualnym stanie zagrożeń, możliwościach rozwoju sytuacji kryzysowej, sposobach zachowania się, wydawaniu poleceń do wykonania, sterowaniu reakcją zagrożonej społeczności itp.

dia[4] posiadają różnorodne kanały przekazywania informacji społeczeństwu, należy je wykorzystać do celów informacyjnych oraz instruowania ludności o sposobie postępowania, aby zminimalizować destrukcyjne oddziaływanie kryzysu. Celem tego artykułu jest wskazanie na rolę i znaczenie działań mediów w kształtowaniu wizerunku instytucji zarządzania kryzysowego.

1. ZNACZENIE POPRAWNYCH RELACJI Z MEDIAMI

Przemyślane i dokładne przekazywanie informacji jest jednym z ważniejszych elementów zarządzania kryzysowego. Media posiadają współcześnie dużą siłę oddziaływania społecznego i kształtowania nastrojów. Dlatego też nieprofesjonalny przekaz określonych treści lub celowe ukierunkowanie na wybrane detale może pogłębiać lub osłabiać sam kryzys i jego odbiór w społeczeństwie. Przy współpracy z mediami problem sprowadza się do takiego przekazu mediom informacji, ażeby zechciały one przedstawiać kryzys w oczekiwany przez nas sposób. Nie jest to sprawa prosta, ponieważ media poszukują zwykle sensacji i mają inne spojrzenie oraz cele niż osoby zarządzające kryzysem. Należy zauważyć, że media są nieodłącznym uczestnikiem kryzysów i powinny być aktywnie zaangażowane w ograniczenie ich skutków. Jak wskazuje J. Wolanin[5] (za P. Boulle), taka sytuacja oznacza, że wszyscy odpowiedzialni za bezpieczeństwo powinni współpracować z mediami jeszcze przed wystąpieniem katastrofy. Administracja, jako organizator systemu zarządzania kryzysowego, powinna być zainteresowana w dobrej współpracy z mediami[6]. Wynika to z ogromnej roli mediów w zakresie informowania i instruowania społeczeństwa w trudnych warunkach zaistnienia sytuacji kryzysowych. Poprawne relacje z mediami i podtrzymywanie wzajemnie korzystne stosunki, a nawet koleżeńskich prywatnych kontaktów, może odegrać kluczową rolę w treści i obiektywizmie przekazywanych informacji. Pozytywna prezentacja organizacji z wykorzystaniem odpowiednich sposobów i narzędzi komunikacji, niewątpliwie wpłynie na akceptujące jej postrzeganie przez same media oraz społeczeństwo. Reputacja instytucji objętej lub zmagającej się z kryzysem ma wartość nie tylko niewymierną, ale także wymierną, która może materializować się w skuteczności prowadzonej akcji ratowniczej. Media mogą współuczestniczyć w tworzeniu odpowiedniego wizerunku instytucji oraz samych służb ratowniczych, co z całą pewnością będzie miało także dodatni wpływ na sprawne i skuteczne relacje z mediami w warunkach kryzysu. Stosowne oddziaływanie na opinię publiczną[7] może także ograniczyć negatywną ocenę

[4] Przez pojęcie *mass mediów* należy rozumieć środki masowego komunikowania się czyli instytucje i urządzenia, za pomocą których kierowane są pewne treści do szerokiego odbioru społecznego (prasa, radio, telewizja, filmy, wydawnictwa książkowe).

[5] Zob. J. Wolanin, *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, DANMAR, Warszawa 2005, s. 119 – 120.

[6] Szerzej na temat systemu zarządzania kryzysowego zob. F. Mroczko, *Zarządzanie kryzysowe w warunkach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego,* WWSZiP, Wałbrzych 2012, rozdział 5 i 6.

[7] Opinia publiczna, to pewna postawa (opinia, pogląd, zdanie) wobec określonego problemu, uznawana za prawdziwą przez grupę osób połączonych wspólną oceną tego problemu.

instytucji objętej kryzysem oraz organizacji ratowniczych na wiele lat po kryzysie[8].

2. *PUBLIC RELATIONS* W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

Budowaniem i modyfikacją właściwych postaw zarówno instytucji, jak i społeczności wchodzącej z tymi instytucjami w określone interakcje zajmuje się *public relations* (PR). Rola działań PR może być bardzo szeroka, co przedstawił T. Smektała[9]:

- kreowanie i utrzymanie reputacji organizacji;
- budowanie i utrzymywanie przychylności otoczenia;
- wpływanie na zachowania i postawy organizacji i jej otoczenia;
- informowanie i edukowanie publiki[10] organizacji o jej działaniach;
- dostarczanie kierownictwu informacji o zmianach zachodzących w otoczeniu;
- informowanie pracowników o działaniach, planach i sytuacji organizacji;
- ostrzeganie oraz rozwiązywanie problemów i sytuacji kryzysowych.

Głównym zadaniem PR jest tworzenie i podtrzymywanie pozytywnego obrazu instytucji. Taki obraz można tworzyć poprzez sprawnie funkcjonujący system komunikowania się z otoczeniem. System ten musi odpowiadać ogólnym regułom sprawnego komunikowania, aby przekaz *public relations* mógł być właściwie odczytany przez odbiorców. Reguły te są aktualne zarówno dla proaktywnego PR[11], jak i PR w sytuacjach kryzysowych. Do reguł tych zaliczamy[12]:

1. Obowiązek komunikowania spoczywa na nadawcy przekazu.
2. Nadawca musi używać słów i zwrotów, które odbiorca rozumie.
3. To, co nadawca mówi lub pisze, powinno interesować odbiorcę, lecz żeby wykazał on swoje zainteresowanie, musi mieć z tego jakąś korzyść, niekoniecznie materialną.
4. Odbiorca musi być życzliwie nastawiony do nadawcy.

---

[8] Zob. także F. Mroczko, *Zarządzanie kryzysowe w warunkach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego* op. cit., s. 405.

[9] T. Smektała, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, ASTRUM, Wrocław 2005, s. 21.

[10] Przez publikę (pojęcie używane w PR) należy rozumieć każdą grupę, która aktualnie lub potencjalnie ma wpływ na to, czy organizacja jest w stanie osiągnąć wyznaczone cele.

[11] Proaktywne PR to wdrażanie zaplanowanych, przemyślanych programów działania, służących zarówno danej organizacji, jak I interesowi ogółu oraz doradzanie i edukowanie w codziennej działalności organizacji.

[12] Zob. Z. Zelmer, *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992, s. 43.

5. Środowisko, w którym zachodzi proces komunikowania, musi odpowiadać zarówno odbiorcy, jak i nadawcy.

Specjaliści podają także wskazówki z zakresu socjotechniki, o których warto pamiętać szczególnie w sytuacjach kryzysowych, ponieważ zwiększają one skuteczność przekazu[13]:

1. Na odbiorcę bardziej działają informacje dotyczące tematów nowych, nieznanych odbiorcy.
2. Na odbiorcę bardziej wpływają te informacje, które są zgodne lub przynajmniej zbieżne z jego własnymi przekonaniami.
3. Na odbiorcę wpływają informacje, które uważa on za przypadkowe, celowy przekaz informacji budzi w nim bowiem nastawienie obronne, odrzucające.
4. Na odbiorcę bardziej wpływają informacje, które są przekazywane w pierwszej kolejności, często nawet mocniejsza argumentacja podana w drugim rzędzie nie przekonuje odbiorcy.
5. Nieumiejętne sformułowanie przekazu może wywołać „efekt bumerangowy", w wyniku którego informacja zostanie odrzucona, a utrwalą się postawy do niej przeciwne.
6. Argumenty rzeczowe odniosą większy skutek, jeśli poparte będą działaniem na emocje.
7. Zmianę nastawienia odbiorcy do pewnych zjawisk, można osiągnąć często przez zmianę ich nazwy.
8. Przekaz sformułowany żywym, barwnym językiem, w którym zastosowano przenośnie, mocniej działa na odbiorcę.

Dążąc do kształtowania opinii publicznej zgodnie z naszymi oczekiwaniami należy pamiętać, że są ludzie, którzy posiadają swoje zdanie na określony temat i nie przyjmują przeciwnej argumentacji. W oglądzie rzeczywistości poszukują informacji potwierdzających ich własne opinie. Na tę część społeczeństwa oddziaływania PR okażą się prawdopodobnie nieskuteczne. Z tego względu działania PR powinny być ukierunkowane na ludzi, którzy nie mają ugruntowanych poglądów na interesujące nas problemy. Nastawienie tej zbiorowości można stosunkowo łatwo zmienić i narzucić jej własną opinię. Co ważne - grupa ta stanowi zdecydowaną większość każdej populacji. Odnosząc się do tej zbiorowości, należy przestrzegać prawideł przedstawionych w tabeli 1.

[13]Zob. T. Smektała, op. cit., s. 56 – 57.

Tabela 1. Prawidła *public relations* w odniesieniu do zbiorowości

LP.	RODZAJ PRAWIDŁA	CHARAKTERYSTYKA
1.	Im lepiej cię znają, tym bardziej cię lubią	Jeśli zasługujemy na dobrą reputację, warto dać się poznać, warto powiedzieć ludziom, że można nam zaufać i nas polubić.
2.	Zmieniaj się	Pozostawanie w stagnacji, prezentowanie wciąż tego samego oblicza, rzadko kiedy wychodzi na dobre. Tylko zmiana wizerunku może odmienić wyrobioną już ocenę opinii publicznej.
3.	Mów językiem czynów	Nic tak nie denerwuje, jak puste obietnice, których w ostateczności obiecujący nie spełnia. Należy więc popierać słowa czynami, bo bez nich słowa nic nie znaczą.
4.	Nie ustawaj w dobrych uczynkach	Pozytywne działania powinny być kontynuowane nawet wtedy gdy opinia publiczna zdaje się tego nie dostrzegać. Trzeba dać jej czas na uformowanie się, cały czas działając.
5.	Prawda jak oliwa zawsze na wierzch wypływa	Półprawdy, oszustwa i manipulacje, to rzadko kiedy dobre metody. Zwykle wszystkie nieczyste zagrania zostają ujawnione i sprawiają jeszcze większe zamieszanie. Warto więc trzymać się faktów, mówić prawdę.
6.	Popieraj swoje pieniądze sercem	Aby udzielana pomoc przynosiła efekty, wpływała pozytywnie na opinię publiczną, należy poprzeć ją autentycznym, płynącym z serca zaangażowaniem w dany problem. Często przy takim właśnie zaangażowaniu, nawet małe gesty ogromnie poprawiają reputację i wizerunek w oczach opinii publicznej.
7.	Możesz lepić ciasto, ale ryba łapie się na robaka	Ważne jest, ażeby uwzględniać nie upodobania własne, kierownictwa, a upodobania zbiorowości – to ona jest celem naszych działań.
8.	Ludzi najbardziej interesują bliźni	Ludzie przejmują się ludźmi, ich losem, a nie losem bezosobowych organizacji. Należy więc myśleć, wyrażać cele i nasze dążenia poprzez zwykłych ludzi tworzących daną społeczność.
9.	Uważaj na tę pływającą belkę	Nie wszystko wygląda na takie, jakie jest naprawdę. Przepływająca obok łódki belka może okazać się krokodylem. Zanim podejmie się działanie, zajmie się jakieś oficjalne, upublicznione stanowisko, należy je dokładnie przeanalizować, zbadać wszelkie jego aspekty. Unika się w ten sposób wielu błędów, które mogłyby katastrofalnie wpłynąć na nasz wizerunek.

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Smektała, s. 87 – 89.

W komunikacji z mediami należy przestrzegać następujących wskazówek dotyczących formułowania oświadczeń[14]:

- złe wieści przekazuj jako pierwszy, nie dopuść, by inne źródła wyprzedziły cię w podawaniu niepokojących faktów;
- zawsze stawiaj dobro ludzi przed względami materialnymi;
- bądź absolutnie pewien faktów i stwierdzeń przekazywanych publiczności – nie podawaj niesprawdzonych informacji;
- wyrażaj się w sposób prosty i jasny, spójny, logiczny i konsekwentny;
- publikuj wszystkie informacje, jeśli tylko nie są objęte tajemnicą lub nie dotyczą bezpieczeństwa. Jeśli nie możesz ujawnić informacji, wytłumacz dlaczego. Jeśli nie posiadasz informacji w danej chwili, ustal termin i sposób jej przekazania;
- nie mów więcej niż musisz, powstrzymuj się od opinii i ocen;
- nie unikaj mediów, wyznaczaj terminy podawania kolejnych informacji;
- składaj tylko takie obietnice, które możesz dotrzymać i wykonuj to, co obiecałeś;
- regularnie uaktualniaj wszelkie dane;
- nie minimalizuj skutków kryzysu, nie bagatelizuj sprawy, ale też nie przejaskrawiaj jej;
- nie spekuluj, nie stawiaj hipotez – unikaj niejasności, nie prowokuj plotek;
- nie daj się sprowokować dziennikarzom, którzy do takich spekulacji mogą dążyć;
- błyskawicznie reaguj na pojawiające się plotki;
- nigdy nie daj się wyprowadzić z równowagi;
- nie faworyzuj mediów;
- zachowaj dystans do wydarzeń, ukazując je w perspektywie rychłego zakończenia kryzysu – musi być widać, że sytuacja jest kontrolowana i jest wyjście z sytuacji, nie koncentruj się na tym, co się stało, lecz na tym, co organizacja planuje zrobić i w jaki sposób zamierza rozwiązać problem;
- pamiętaj o przekazie podstawowym i końcowym dla odbiorcy w przygotowywaniu każdej informacji;
- niczego nie mów „prywatnie" (*off the rekord*);

[14] Zob. A. Szymańska, *Efektywna komunikacja w zrządzaniu kryzysami i problemami*, [w:] D. Tworzydło, T Soliński (red.), *Public relations – wyzwania współczesności*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004, s. 138; T. Smektała, op. cit., s. 113 – 114.

- nie przekazuj informacji mogących naruszyć życie prywatne pracowników;
- nie ujawniaj danych ofiar kryzysu, dopóki nie dowiedzą się o tym ich rodziny (te zaś powinny dowiedzieć się rzetelnie prawdy o swoich bliskich).

W sytuacjach kryzysowych należy podejmować szybko i zdecydowanie działania z zakresu PR. Dlatego też odpowiednie plany i scenariusze postępowania powinny być przygotowane wcześniej, kiedy nie jest tak silna presja czasu. Spokojnie przemyślane i wcześniej zaplanowane działania pozwalają uniknąć paniki, dezorganizacji i chaosu w generowaniu komunikatów. Wychodzące do opinii publicznej komunikaty powinny być szybkie i wiarygodne, wykazywać spójność i być podporządkowane szybkiemu rozwiązaniu kryzysu.

Sytuacje kryzysowe mogą być wyolbrzymiane w przypadku braku informacji o kryzysie, zgodnie z zasadą „niewiedza budzi upiory". Dzieje się tak również w przypadku nieznajomości procesów i technologii związanej z niwelowaniem skutków kryzysu. Społeczeństwo będzie także odczytywać wyższy poziom zagrożenia od rzeczywistego, jeżeli źródła kryzysu będą nienaturalne (np. terroryzm) oraz gdy zjawisko zaistnieje w pobliży miejsca zamieszkania, pracy itp. Poza tym groźniejsze wydają się kryzysy, które są zaskoczeniem dla społeczeństwa. Najwyższy poziom zaskoczenia generują z zasady zagrożenia typu „nieznane – nieznane"[15]. Duże zaniepokojenie, a nawet panikę, może wywołać kryzys skoncentrowany w jednym miejscu i w krótkim czasie.

T. Smektała[16] przedstawia podstawowe strategie PR możliwe do wykorzystania w obliczu kryzysu (tab. 2). Już pobieżny przegląd tych strategii prowadzi do konstatacji, że największe efekty daje współpraca z uczestnikami sytuacji kryzysowej, a niemal zawsze katastrofalne skutki niesie ze sobą milczenie - zastosowanie blokady informacyjnej. Dla opinii publicznej nieudzielanie komentarzy jest przyznaniem się do winy, wzięciem jej na siebie, niezależnie od rzeczywistego stanu rzeczy. W sytuacjach kryzysowych należy komunikaty przekazywać szybko i w sposób możliwie pełny, ucinając spekulacje i przerywając rodzące się plotki.

[15] Termin „nieznane – nieznane" oznacza, że nieznany jest zarówno rodzaj zagrożenia jak i czas jego wystąpienia. Mogą w tym zakresie występować konfiguracje: „znane – nieznane" (znane zagrożenie ale nieznany czas jego wystąpienia) oraz odpowiednio „znane – znane" gdy oczekujemy w określonym czasie na zaistnienie zdarzenia. Najbardziej zaskakującym a często wysoce destrukcyjnym jest zdarzenie typu „nieznane – nieznane" (zob. szerzej F. Mroczko, *Critical Situations of Organization*, Management Volue 7 – Nomber 1-2003. Unoversity of Zielona Góra, Poland 2003, s. 44.

Tabela 2. Strategie kryzysowe *public relations*

LP.	RODZAJ STRATEGII	CHARAKTERYSTYKA
1.	Obrona przez atak	Zdecydowany sprzeciw wobec żądań i oskarżeń, twarde trzymanie się swojego stanowiska, uderzenie z wyprzedzeniem.
2.	Zignorowanie sprawy	Przedstawienie sprawy kryzysowej jako rzeczy błahej, niewartej jakiejkolwiek dyskusji.
3.	Milczenie	Oczekiwanie aż sprawa przyschnie, niekomentowanie i nieodpowiadanie na oskarżenia i żądania otoczenia.
4.	Szum informacyjny	Zgubienie sprawy kryzysowej w mnogości przekazywanych opinii publicznej informacji, zarzucenie jej komunikatami, które tylko w niewielkim stopniu dotyczą problemu.
5.	Awantura zastępcza	Wywołanie lub wskazanie innego problemu, kryzysu, dzięki czemu uwaga opinii publicznej odwraca się od sytuacji kryzysowej związanej z organizacją.
6.	Współpraca	Kooperacja z uczestnikami sytuacji kryzysowej, wspólne dążenie do jak najszybszego i jak najlepszego jej rozwiązania.
7.	Przyznanie się do winy	Pełne i bezwarunkowe przyjęcie żądań otoczenia, spełnienie roszczeń grup uczestniczących w sytuacji kryzysowej.

Źródło: pracowanie własne na podstawie T. Smektała, s. 105 – 106.

Osobom zaangażowanym w sytuację kryzysową należy jak najszybciej przekazać niezbędne informacje. Wpłynie to hamująco na rozwój sytuacji kryzysowej oraz pozytywnie na jej opanowanie. Etapy działania *public relations* i ich krótką charakterystykę w sytuacji kryzysowej pokazano w tabeli 3.

[16] T. Smektała, op. cit., s. 105 – 106.

Tabela 3. Etapy działań *public relations*

LP.	ETAP PR	CHARAKTERYSTYKA
1.	Zebranie wszelkich informacji dotyczących zaistniałej sytuacji	Ustalenie co się stało, jakie dane zdarzenie może mieć skutki, jeśli to możliwe określenie przyczyn kryzysu i jego rozwiązań.
2.	Szybka, ale nie pobieżna analiza zaistniałej sytuacji	Przyspieszają ją scenariusze kryzysowe opracowane w planie prewencyjnym.
3.	Stworzenie pierwszych oświadczeń	Na podstawie dokonanych analiz można przygotować pierwsze komunikaty. Oświadczenia te powinny zawierać, w miarę możliwości, pełne informacje o stratach, przyczynach, ewentualnych zagrożeniach, sposobach postępowania w celu opanowania kryzysu. Oświadczenia te powinny być zróżnicowane – inne dla mediów, inne dla osób bezpośrednio zainteresowanych, jeszcze inne dla pracowników. Każda z tych grup wymaga innej specyfiki komunikacyjnej, każdą z nich interesują inne aspekty kryzysu.
4.	Przekazanie oświadczeń	Musi ono nastąpić jak najszybciej, przy wykorzystaniu wszelkich dostępnych środków technicznych. Oświadczenie musi dotrzeć do wszystkich mediów, które są zainteresowane kryzysem. Emitując komunikat, sztab kryzysowy musi trzymać się następującej kolejności: w pierwszym rzędzie musi dotrzeć do najbardziej dotkniętych, poszkodowanych, potem do pracowników, a następnie do mediów. Należy wziąć pod uwagę fakt, że media nie dysponując sprawdzonymi informacjami, faktami, na pewno będą podawać spekulacje, niepotwierdzone pogłoski, co może zaszkodzić operacji opanowania kryzysu, a w długim okresie wizerunkowi organizacji. Komunikat oficjalny powinien dotrzeć do mediów zanim one same zaczną opisywać i analizować sytuację. Pierwsze oświadczenie powinno także zawierać numery telefonów, adres strony internetowej, gdzie można zdobyć informacje na temat kryzysu.
5.	Przygotowanie konferencji prasowej	Jeśli sytuacja jest poważna i narosło wokół niej wiele niedomówień, plotek i opinii opartych na niesprawdzonych informacjach, należy zwołać konferencję prasową, w trakcie której szczegółowo i ostatecznie należy rozwiać wszelkie niejasności. Gdy kryzys niesie ze sobą istotne konsekwencje, na konferencji prasowej musi się pojawić ktoś ze ścisłego kierownictwa (prezes, dyrektor naczelny) i członkowie sztabu kryzysowego (eksperci).

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Smektała, s. 109 – 110.

Ważną rolę w kształtowaniu opinii publicznej odgrywa wywiad udzielany przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie kryzysowe. Często zdarza się taka sytuacja, że w wyniku różnych braków informacyjnych i indywidualnych dociekań dziennikarzy zostanie wykreowany chwytliwy dla mediów, apokaliptyczny obraz zdarzenia. Osoba udzielająca wywiadu, najlepiej o dużym autorytecie, powinna umiejętnie zmierzyć się z tą trudną sytuacją. Trudność tej sytuacji polega między innymi na tym, że nawet osoby kierujące akcją ratowniczą nie mają często pełnej wiedzy o zdarzeniu, stratach, możliwych scenariuszach rozwoju sytuacji itp., a jednocześnie muszą przekonywać ludzi boleśnie dotkniętych i mających osobiste, wycinkowe doświadczenia z przebiegu tego zdarzenia. Udzielający wywiadu, chcąc być wiarygodnym, powinien posiadać wiedzę merytoryczną, ale też przygotowanie socjotechniczne.

Odbiór informacji zależy nie tylko od przekazu werbalnego, ale nade wszystko od zachowania osoby reprezentującej określony organ czy instytucję. Ważny jest także odpowiedni ubiór, stosowny do sytuacji. W kontakcie z dziennikarzami powinno się kontrolować swoje odruchy i zachowania. Podstawowe umiejętności w tym zakresie formułuje *media training*[17] i zaleca podczas wywiadu, rozmowę prowadzić szybko, ograniczając okresy milczenia i błądzenia wzrokiem, rozglądania się - odwracania wzroku od interlokutora. Patrzenie w oko kamery daje złudzenie wypowiadania się do widza. Ogranicza to postrzeganie osoby udzielającej wywiadu jako mało wiarygodnej, nieprzygotowanej i próbującej coś ukryć. Zdarza się, że dziennikarz zadaje kilka pytań równocześnie. Należy w tym przypadku odpowiedzieć na pytanie, na które osoba udzielająca wywiadu jest najlepiej przygotowana oraz wybierać najważniejsze pytania z punktu widzenia instytucji. Jeśli zadane pytanie jest niewygodne dla udzielającego wywiad, może on je przeformułować na swoją korzyść[18]. Na każde jednak pytanie trzeba udzielić odpowiedzi. Jeżeli odpowiedzi nie znamy, należy zasugerować potrzebę oczekiwania na wyjaśnienie, ekspertyzy, wiarygodne analizy itp.

Warto dołożyć wielu starań, aby nie dać się wciągnąć w pułapkę pytań sugerujących[19]. Łatwo w ten sposób wykreować zamierzony przez pytającego, nierealny obraz rzeczywistości. Nie można zaangażować się w sferę przypuszczeń i domysłów, ponieważ jest to obszar szczególnie niebezpieczny w wywiadach w sytuacjach kryzysowych.

---

[17] Zob. T. Leczykiewicz, *Kampania komunikacyjna organizacji w sytuacji kryzysu medialnego*, [w] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations – wyzwania współczesności*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004, s. 43; W. Macierzyński, *Rola mediów w komunikacji kryzysowej*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk 2007, s. 395-397.

[18] Przykładowo „Rozumiem, że pytając o […] miał pan na myśli […]".

[19] Pytania sugerujące to takie, które rozpoczynają się przykładowo od: „Podobno…; Mówi się…; Czy zgodzi się pan z…; Słyszałem, że… A co by się stało, gdyby…;"

ZAKOŃCZENIE

W warunkach sytuacji kryzysowej media odgrywają niezwykle istotną rolę zarówno w zakresie skutecznego informowania wszystkich uczestników sytuacji kryzysowych jak i w wielu innych aspektach niesienia pomocy poszkodowanym[20]. Tę ważną misję mediów łatwiej realizować w przypadku odpowiedniego wizerunku wszystkich instytucji odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe. Wizerunek ten można osiągnąć m.in. drogą zaplanowanych i profesjonalnych działań z zakresu PR ale także poprzez przestrzeganie ogólnych reguł komunikacji ze społeczeństwem. Przykładowo należy dążyć do ograniczenia lub nawet wyeliminowania możliwości udzielania wypowiedzi przez osoby nieupoważnione – przypadkowe. Taka nieprzemyślana opinia, nieprzygotowanego uczestnika akcji ratowniczej, który nie ma szerszego rozeznania w sytuacji, z całą pewnością zainicjuje powstanie niekorzystnych plotek i komentarzy, które z kolei mogą negatywnie wpływać na przebieg działań ratowniczych w sytuacji kryzysowej. Podobna sytuacja może zaistnieć w przypadku wypowiedzi pracowników instytucji, którzy nie biorą bezpośredniego udziału w akcjach ratowniczych i nie byli uwikłani w określone zdarzenie. Bardzo często mogą być oni nagabywani o wypowiedzi na temat instytucji, samego zdarzenia, sposobu i oceny prowadzenia akcji ratowniczej itp. W tej sytuacji dobrze jest uprzedzająco zapoznać wszystkich pracowników instytucji z podstawowymi faktami, aby mogli rzetelnie informować zainteresowanych.

Poprawnemu przekazywaniu takich informacji służą dobrze zbudowane relacje pomiędzy kierownictwem a pracownikami. W przeciwnym przypadku pracownicy mogą przeinaczać niekorzystnie dla instytucji fakty, eksponować tylko negatywne ich aspekty, generować niekorzystne plotki i tym samym gmatwać obraz rzeczywistości, negatywnie wpływając na wizerunek całej instytucji oraz przebieg akcji ratowniczej.

LITERATURA:

[1] Cabaj K., *Media w sytuacjach kryzysowych*, [w:] M. Koziński (red.) *Zarządzanie kryzysowe a media i granice państw w erze globalizacji*, PRO MEMORIA, Słupsk 2010.

[2] Leczykiewicz T., *Kampania komunikacyjna organizacji w sytuacji kryzysu medialnego*, [w] D. Tworzydło, T. Soliński (red.), *Public relations – wyzwania współczesności*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.

[3] Macierzyński W., *Rola mediów w komunikacji kryzysowej*, [w:] M. Jabłonowski, L. Smolak (red.), *Zarządzanie kryzysowe w Polsce*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Pułtusk 2007.

[20] Zob. wyniki badań w regionie dolnośląskim: F. Mroczko, Zarządzanie kryzysowe w warunkach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego op. cit., s. 446 – 447.

[4] Mroczko F., *Critical Situations of Organization*, Management Volue 7 – Nomber 1-2003. University of Zielona Góra, Poland 2003.

[5] Mroczko F., *Zarządzanie kryzysowe w warunkach zagrożeń niemilitarnych. Zarys problemów regionu dolnośląskiego*, WWSZiP, Wałbrzych 2012.

[6] Smektała T., *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, ASTRUM, Wrocław 2005.

[7] Szymańska A., *Efektywna komunikacja w zrządzaniu kryzysami i problemami*, [w:] D. Tworzydło, T Soliński (red.), *Public relations – wyzwania współczesności*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2004.

[8] Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 roku o zarządzaniu kryzysowym (u. o z. k.), (Dz. U. z 2007 r. Nr 89 poz. 590, z 2009 r. Nr 11, poz. 59, Nr 65, poz. 553, Nr 85, poz. 716, Nr 131, poz. 1076)

[9] Wolanin J., *Zarys teorii bezpieczeństwa obywateli. Ochrona ludności na czas pokoju*, DANMAR, Warszawa 2005.

[10] Zelmer Z., *Public relations. Kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992.

STRESZCZENIE

Media w kreowaniu wizerunku instytucji systemu zarządzania kryzysowego

W artykule omówiono rolę i zadania mediów w kreowaniu pozytywnego wizerunku instytucji uczestniczących w systemie zarządzania kryzysowego. Szczególną uwagę zwrócono na charakterystykę działań mediów, podstawowe reguły sprawnego komunikowania oraz strategie i etapy działań *public relations*.

SUMMARY

Mass media in creating the image of institutions of the crisis management system

The role and tasks of the mass media in creating the positive image of the institutions participating in the crisis management system was discussed in the paper. Special attention was paid to description of the media activities, basic rules of efficient communication, strategies and stages of *public relation* actions.