

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

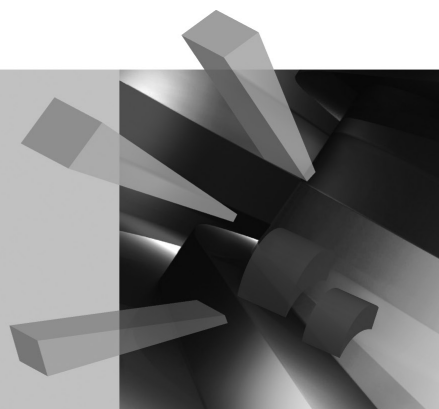
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

277

Zmiana warunkiem sukcesu

Współczesne uwarunkowania
i metody wspomaganie procesu
zarządzania zmianami



Redaktorzy naukowi

Jan Skalik

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktorzy Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: K. Halina Kocur

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-313-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część I. Przemiany modelu organizacyjnego przedsiębiorstwa

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Koncepcja zarządzania zmianą w organizacji.....	15
Krzysztof Machaczka: Ewolucja paradygmatów organizacji jako element zmiany praktyki zarządzania w wymiarze strategii przedsiębiorstwa.....	24
Bartłomiej J. Gabryś: Wybrane metody badawcze w niereprezentacyjnych próbach z perspektywy rozwoju przedsiębiorczej organizacji	33
Janusz Marek Lichtarski: Strategiczne zarządzanie projektami	40
Marek Krasiński: Zmiana modelu interakcji kulturowych w przedsiębiorstwach japońskich w Polsce.....	52
Beata Skowron-Mielnik: Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście wyzwań demograficznych	61
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: Realizacja strategii CRS wybranych przedsiębiorstw poprzez przedsięwzięcia sportowe.....	70
Iwona Markowska-Kabała: Identyfikacja interesariuszy mających wpływ na zakres i przebieg zmian w systemie ochrony zdrowia.....	79
Sabina Ostrowska: Strategiczne zarządzanie wynikami a modelowanie przyszłych decyzji organizacji publicznej	89

Część II. Metodyczne wspomaganie zarządzania zmianami w organizacji

Joanna Kulczycka: Ekoefektywność w rozwoju i doskonaleniu organizacji .	103
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Epoki strukturalne	113
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: Rezultaty stosowania TQM wspólnie z innymi metodami zarządzania.....	120
Jarosław Ropęga: Zagrożenie niepowodzeniem w procesie wprowadzania zmian w małych firmach.....	134
Alina Kozarkiewicz: Wartość dla interesariuszy w ocenie projektów i portfeli projektów – przesłanki koncepcji a wyniki badań empirycznych.....	144
Dariusz Porębski: Wykorzystanie strategicznej karty wyników w polskim szpitalu.....	155

Aldona Frączkiewicz-Wronka: Partnerstwo publiczno-społeczne jako instrument wielosektorowej polityki społecznej – perspektywa zarządzania publicznego.....	165
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementacja wybranych metod szczupłego zarządzania produktem w elastycznym zakładzie wytwórczym	182
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszok: Racjonalizacja podejmowania decyzji w sektorze publicznym na przykładzie jednostek oświatowych.....	195
Anna Kwiotkowska: Ewolucja przedsiębiorczych kompetencji w rozwoju przedsiębiorstw odpryskowych	207
Katarzyna Półtoraczyk: Motywowanie pracowników w klasycznych koncepcjach zarządzania a funkcjonowanie współczesnych organizacji.....	216
Marcin Klimek, Piotr Lebkowski: Nowoczesne metody harmonogramowania projektu w warunkach niepewności.....	224
Magdalena Dolata: Rola intuicji w zarządzaniu projektami.....	234

Część III. Społeczne i kulturowe uwarunkowania sukcesu organizacji

Maciej Malarski: Stymulacja zaangażowania pracowników szansą efektywnego przeprowadzenia zmiany organizacyjnej.....	245
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Kształtowanie zaangażowania pracowników poprzez rywalizację i współpracę w świetle wyników badań...	254
Anna Wieczorek-Szymańska: Profile kompetencji menedżerów różnych szczebli zarządzania w sektorze krajowych, uniwersalnych banków komercyjnych	265
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Audyt kompetencji menedżerskich na przykładzie wybranej organizacji	275
Anna Mazurkiewicz: Zarządzanie talentami w uzyskaniu przewagi strategicznej.....	285
Elżbieta Kowalczyk: Kompetencje negocjacyjne jako warunek skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi	295
Joanna Mróz: Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sprawności działania współczesnego menedżera	306
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem dopasowania jako wyzwanie dla współczesnych organizacji.....	315
Łukasz Sulkowski: Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty.....	322

Część IV. Sieci we współczesnych organizacjach

Arkadiusz Kawa: Sieci pionowe i poziome w gospodarce.....	333
--	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: Granice organizacji sieciowej – z perspektywy komunikacyjnej	341
Wiesław Danielak: Normy relacyjne w procesie współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw	350
Agata Austen: Koncepcja sieci w zarządzaniu publicznym: pomiar efektywności partnerstw lokalnych	360
Justyna Światowicz-Szczepańska: Architektura współpracy przedsiębiorstw	367

Summaries

Part. I. Transformations of enterprise's organizational model

Anna Dziadkiewicz, Piotr Juchniewicz: Idea of change management in business environment	23
Krzysztof Machaczka: Evolution of organization paradigms as an element of changes in the practices management in business strategy dimension.....	32
Bartłomiej J. Gabryś: Specific research methods for non-representative research: challenge from entrepreneurial growth perspective	39
Janusz Marek Lichtarski: Strategic project management	51
Marek Krasiński: The change of the cultural interactions model in Japanese companies operating in Poland	60
Beata Skowron-Mielnik: Human resource management in the context of demographic challenges	69
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Gabriel Pawlak: CSR strategy implementation of chosen enterprises through sports projects	78
Iwona Markowska-Kabała: Identification of stakeholders influencing the scope and course of changes in the healthcare	88
Sabina Ostrowska: Strategic performance management and modeling future decision in public organization	100

Part. II. Methodological support of management of changes in an organization

Joanna Kulczycka: Eco-efficiency in development and advancement of organization.....	112
Magdalena Hopej-Kamińska, Marian Hopej, Robert Kamiński: Structural epochs	119
Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak: The effects of TQM in conjunction with other management methods	130
Jarosław Ropęga: Danger of failure in the process of changes implementation in small companies	143

Alina Kozarkiewicz: Value for stakeholders in project and project portfolio assessment – basic assumptions and results of empirical research.....	154
Dariusz Porębski: The use of Balanced Scorecard in Polish hospital	164
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Public-private partnerships as an instrument of multi-sectoral public policy – public management perspective.....	181
Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski: Implementation of selected methods of lean management with a product at a flexible production plant	194
Anna Męczyńska, Anna Michna, Iwona Flajszoł: Decision-making rationalization in public sector in case of educational institutions	206
Anna Kwiotkowska: The evolution of entrepreneurial competencies in spin-off venture's development	215
Katarzyna Półtoraczyk: Employees' motivating in classical management concepts vs. functioning of contemporary organizations	223
Marcin Klimek, Łebkowski Piotr: Modern methods of project's scheduling in uncertainty conditions.....	233
Magdalena Dolata: Role of intuition in projects management	242

Part. III. Social and cultural determinants of success of organization

Maciej Malarski: Stimulation of employees' engagement as a chance for effective change introduction.....	253
Janina Stankiewicz, Marta Moczulska: Development of employees' engagement through competition and cooperation – research results.....	264
Anna Wieczorek-Szymańska: The profiles of competencies of managers on different levels of management in national universal commercial banks...	274
Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński, Tomasz Olenderek: Competence management audit on the example of chosen organization	284
Anna Mazurkiewicz: Talent management in the achievement of strategic advantage.....	294
Elżbieta Kowalczyk: Competence in negotiating as a condition of effective human resource management	305
Joanna Mróz: Personal and competence determinants of efficiency of the modern manager	314
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Problem of adjustment as a challenge for a contemporary organization	321
Łukasz Sułkowski: Cultural conditions of organizational changes – four paradigms.....	330

Part. IV. Network of contemporary organizations

Arkadiusz Kawa: Vertical and horizontal business networks in economy	340
---	-----

Magdalena Zalewska-Turzyńska: The boundaries of network organization – the communication perspective	349
Wiesław Danielak: Relational norms in the process of cooperation between small and medium enterprises	359
Agata Austen: Network theory in public management: effectiveness mea- surement of local partnership.....	366
Justyna Światowiec-Szczepańska: Architecture of firms' cooperation	375

Alina Kozarkiewicz

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

WARTOŚĆ DLA INTERESARIUSZY W OCENIE PROJEKTÓW I PORTFELI PROJEKTÓW – PRZESŁANKI KONCEPCJI A WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Streszczenie: We współczesnym zarządzaniu projektami obserwuje się szereg zmian związanych z dynamicznym rozwojem tego obszaru wiedzy. Zmianą analizowaną w tym artykule jest redefinicja pojęcia sukcesu projektu i jej konsekwencje w postaci nacisku na tworzenie wartości dla interesariuszy. Celem artykułu jest prezentacja koncepcji tworzenia wartości dla różnych interesariuszy jako podstawy wyboru kryteriów selekcji projektów. W pierwszej części artykułu w sposób syntetyczny zaprezentowano wybrane aspekty tej koncepcji, podkreślając jej kompleksowość i złożoność badawczą, w drugiej zaś zaprezentowano wynik badań empirycznych dotyczących postrzegania znaczenia wartości dla interesariuszy i jej uwzględniania w kryteriach oceny i selekcji projektów.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, tworzenie wartości, interesariusze, kryteria oceny.

1. Wstęp

Rozwój zarządzania projektami dostrzegany jest zarówno w sferze praktyki przedsiębiorstw, które różne rodzaje swojej działalności organizują w formie projektów, jak i w sferze rozwoju teorii. Co więcej, zarządzanie projektami podlega ewolucji, a jej tempo wyraźnie wzrosło w ostatnich latach. Zmiany w zarządzaniu projektami dotyczą zarówno szeroko rozumianych nowych orientacji, jak i szczegółowych rozwiązań w zakresie metodyk i narzędzi.

Jedną z powszechnie dyskutowanych zmian dotyczy definiowania sukcesu projektu, który coraz częściej jest rozumiany jako zrealizowanie celów biznesowych [Shenhar i in. 2001; Kerzner, Saladis 2009]. Ta zmiana wiąże się jednoznacznie z nową orientacją w zarządzaniu projektami: orientacją strategiczną [Artto i in. 2008; Trocki, Sońta-Drączkowska 2009; Kozarkiewicz 2011; Killen i in. 2012]. Rezultatem wielu badań w zakresie strategicznej orientacji w zarządzaniu projektami są przekonania o konieczności zapewnienia strategicznej zgodności [Benko, McFarlan 2003; Morgan, Levitt, Malek 2007; Kozarkiewicz 2012] oraz o tworzeniu war-

tości dla interesariuszy jako o istocie definiowania celów i formułowania kryteriów sukcesów projektów [Kerzner, Saladis 2009; Łada, Kozarkiewicz 2010]. Wielość interesariuszy, różne oczekiwania oraz ich dynamika powodują jednak, że w praktyce analiza tworzenia wartości dla interesariuszy jest złożonym i kompleksowym problemem badawczym [Winch 2004].

Celem artykułu jest prezentacja nowej strategicznej orientacji w zarządzaniu projektami i portfelami projektów w kontekście tworzenia wartości dla różnych interesariuszy oraz postrzegania wartości dla interesariuszy jako podstawy wyboru kryteriów selekcji projektów. W pierwszej części artykułu w sposób syntetyczny zaprezentowano wybrane aspekty koncepcji wartości projektów, wartości dla różnych interesariuszy, współkreowania wartości i jej destrukcji, w drugiej zaś omówiono wyniki badań empirycznych dotyczących postrzegania znaczenia wartości dla interesariuszy i jej uwzględniania w kryteriach oceny i selekcji projektów.

2. Tworzenie wartości dla interesariuszy we współczesnym zarządzaniu projektami

Ewolucja zarządzania projektami spowodowała redefinicję wielu kluczowych pojęć. Jednym z nich jest pojęcie sukcesu projektu. W pierwszych latach rozwoju zarządzania projektami sukcesem projektu było dostarczenie produktu projektu – zbudowanie mostu itp. Następnie przez wiele lat sukces projektu kojarzono z tzw. trójkątem projektu – zakończenie projektu o założonym zakresie w wyznaczonym czasie i przy zaplanowanym budżecie było celem, do którego powinni dążyć kierownicy projektów. Współcześnie projekty są częściej postrzegane jako element biznesu przedsiębiorstwa, a sukces projektu jest utożsamiany przede wszystkim z osiągnięciem zamierzonych celów biznesowych, np. wejściem na nowy rynek lub wdrożeniem nowej technologii [Shenhar, Dvir 2008].

Cele projektu są postrzegane i definiowane przez organizacje zgodnie z ich strategiami, mogą zatem mieć wymiar produktowy lub finansowy, ale także relacyjny lub mogą dotyczyć tworzenia potencjału dla przyszłego rozwoju. Wielość i różnorodność celów strategicznych przekłada się na proces ich dekomponowania na cele poszczególnych projektów. Sukces projektu postrzega się współcześnie jako tworzenie i dostarczanie wartości, ale wartość ta obejmuje różne składowe: wartość wewnętrzną i zewnętrzną, aktualną i potencjalną, dla organizacji macierzystej (sponsorującej), klientów oraz innych interesariuszy [Shenhar i in. 2001; Kerzner, Saladis 2009; Łada, Kozarkiewicz 2010].

Współczesne przedsiębiorstwa postrzegają swoje cele z perspektywy tworzenia i dostarczania wartości interesariuszom. W literaturze z zakresu zarządzania strategicznego, w tym przede wszystkim w literaturze amerykańskiej, od lat 80. XX wieku dominowała orientacja na tworzenie wartości dla właścicieli, czyli nastawienie na wzrost finansowej wartości przedsiębiorstwa. Współcześnie, oprócz tej orientacji, liczne grono zwolenników ma orientacja na tworzenie wartości dla interesariuszy.

riuszy, czyli równoważenie oczekiwań różnych interesariuszy i tworzenie wartości z uwzględnieniem ich różnorodnych, często – niestety – sprzecznych interesów. Dostarczanie wartości właścicielom, klientom, pracownikom, partnerom oraz lokalnym społecznościom jest postrzegane jako postawa długoterminowego rozwoju przedsiębiorstw [De Wit, Meyer 2007, s. 365-367; Grant 2011, s. 53-55].

Przedsiębiorstwo zorientowane na tworzenie wartości dla interesariuszy w rezultacie musi postrzegać projekty jako źródło i jako sposób tworzenia wartości. Wartość projektu jest sumą korzyści tworzonych przez projekt¹, dotyczy to zarówno korzyści o charakterze materialnym (np. rzeczowym lub finansowym), jak i korzyści niematerialnych (np. w postaci wiedzy, umiejętności, relacji i postaw). Wartość dla właścicieli wynika przede wszystkim z efektów finansowych projektu, dotyczy generowanych przez projekt wpływów, wzrostu wartości firmy i pozytywnych reakcji inwestorów giełdowych. Wartość dla klientów jest rezultatem korzyści dostarczanych klientom i odbiorcom produktów projektu, wynika zatem z cech użytkowych produktu projektu oraz z nawiązywanych relacji i tworzonego wizerunku. Wartość dla pracowników wynika zarówno ze sfery materialnej, czyli wynagrodzeń za pracę nad projektem, jak i z pozyskiwanej wiedzy i umiejętności lub możliwości rozwoju zawodowego. Wartość dla dostawców i partnerów biznesowych wynika zarówno z materialnych efektów współpracy (przychodów), ale także z pewności relacji, kontynuowania współpracy, rekomendacji itp.

Analizując pojęcie wartości dla interesariuszy, na pewno należy zwrócić uwagę na kilka kluczowych problemów kreowania i dostarczania wartości interesariuszom: na percepcję wartości i jej subiektywne postrzeganie, złożoność i wielowymiarowość oraz „ko-kreację” wartości. Istotnym problemem jest współtworzenie lub destrukcja wartości. Wynika on z powiązań projektu z innymi realizowanymi projektami oraz z pozostałą działalnością przedsiębiorstwa. Projekty wpływają na wartość innych projektów w portfelu danego przedsiębiorstwa, a także w portfelu jego partnerów. Dotyczy to zarówno obecnej, jak i przyszłej sytuacji – wartość projektu ma często charakter wartości potencjalnej, związanej z tworzeniem bazy w celu kontynuacji działań i przyszłego rozwoju. Zdobyta wiedza, doświadczenie i umiejętności zespołów projektowych podlegają transferowi na inne projekty realizowane obecnie i planowane w przyszłości, a nawiązane relacje i tworzony wizerunek ułatwiają pozyskiwanie kolejnych zleceń oraz kolejnych klientów [Maniak 2010].

Rola, jaką odgrywa tworzenie wartości dla interesariuszy, powoduje konieczność zarówno jej analizy i pomiaru, jak i wbudowywania w narzędzia oceny projektów. Można założyć, że znaczenie wartości dla interesariuszy jest coraz częściej dostrzegane w przedsiębiorstwach, a ocena projektów opiera się nie tylko na wynikach pomiaru finansowego (np. wartości bieżącej netto czy wewnętrznej stopy zwrotu), ale też uzupełniana jest kryteriami pozafinansowymi, obejmującymi na przykład

¹ Szerzej na temat definicji wartości projektów, jej źródeł, tworzenia i pomiaru w pracy [Łada, Kozarkiewicz 2010].

relacje z klientem. Interesujące wydaje się zatem zbadanie, w jaki sposób kształtowane są kryteria oceny projektów, w jakim stopniu uwzględniają one wartość dla różnych interesariuszy, jakie są przekonania osób oceniających projekty czy pełniących różne funkcje, co do znaczenia tej wartości. W kolejnej części tego artykułu zostaną przedstawione wyniki badań empirycznych dotyczących różnych kryteriów oceny projektów, uwzględniania w kryteriach oceny oczekiwań innych – niż tylko właścicieli-interesariuszy, ważności różnych kryteriów oraz ich wzajemnych relacji.

3. Wyniki badań empirycznych

3.1. Cel badań i procedury badawcze

Celem przeprowadzonych badań empirycznych były identyfikacja kluczowych kryteriów oceny projektów, analiza znaczenia kryteriów finansowych i pozafinansowych oraz ich powiązań. W rezultacie badania prowadziły do wskazania, w jakim stopniu tworzenie wartości dla różnych interesariuszy jest uwzględniane w procesach oceny i selekcji projektów kierowanych do realizacji. Narzędzie badawcze stanowiła ankieta badawcza zawierająca zestaw dziesięciu wybranych potencjalnych kryteriów oceny projektów, obejmujących kryteria finansowe i pozafinansowe:

1. dyskontowe mierniki oceny opłacalności projektów (np. wartość aktualna netto),
2. proste mierniki oceny opłacalności projektów, takie jak okres zwrotu,
3. względne mierniki oceny opłacalności projektów (zwrot z inwestycji),
4. ryzyko związane z realizacją projektu,
5. relacje z klientami, zapewnienie zadowolenia i lojalności klientów,
6. relacje z podwykonawcami, zapewnienie trwałych relacji,
7. wpływ projektu na środowisko naturalne,
8. pozyskiwanie i rozwój wiedzy,
9. relacje z pozostałymi projektami w portfolio projektów,
10. wpływ projektu na wizerunek organizacji.

Każde kryterium – opisane szczegółowo – mogło być ocenione z punktu widzenia jego znaczenia w skali 5-stopniowej i wskazane przez ankietowanego jako: bardzo ważne, ważne, średnio ważne, mało ważne lub nieważne. Badania przeprowadzono na próbie 233 ankietowanych, reprezentujących różne sektory i poziomy zarządzania. Badania prowadzono w latach 2011 i 2012, a metodą wyboru osób ankietowanych było tzw. podejście kuli śnieżnej (*snowball sampling*). Materiał badawczy gromadzono w sposób celowy, a nie losowy, przede wszystkim ze względu na koszty realizacji badań.

W prezentowanych poniżej badaniach sformułowano i zweryfikowano następujące hipotezy badawcze:

H1: Istnieje istotna różnica w postrzeganiu wartości dla właścicieli i wartości dla pozostałych interesariuszy. Hipoteza to oznacza, że za najważniejsze kryteria

oceny projektów uznaje się te o charakterze finansowym, takie jak zwrot z zaangażowanych kapitałów. Kryteria pozafinansowe, takie jak relacje z klientami lub podwykonawcami, są postrzegane jako kryteria uzupełniające procesy oceny projektów.

H2: Pełniona funkcja w organizacji ma wpływ na postrzeganie wartości dla różnych interesariuszy. Hipoteza ta oznacza, że inaczej rolę właścicieli, klientów i pracowników postrzegają osoby, które na co dzień prowadzą finansową ocenę projektów (controllerzy), a inaczej kierownicy projektów. Controllerzy² przypisują większe znaczenie kryteriom finansowym, natomiast kierownicy projektów – relacjom z klientami.

H3: Istnieje istotna różnica w przypisywaniu znaczenia poszczególnym kryteriom oceny projektów w zależności od sektora (rodzaju działalności). Zakłada się, że w sektorach zorientowanych projektowo większe znaczenie jest przypisywane kryteriom pozafinansowym.

H4: Wpływ portfela projektów jest oceniany jako kryterium o małym znaczeniu. Hipoteza ta wynika z przekonania, że rola portfela projektów, relacji określonego projektu z innymi realizowanymi projektami, współkreowania wartości przez projekty jest niedoceniana w procesach oceny projektów.

H5: Istnieją wzajemne wewnętrzne powiązania w zbiorze wyodrębnionych kryteriów oceny projektów.

3.2. Charakterystyka próby i opis statystyczny uzyskanych wyników

Po wstępnej analizie zgromadzonych ankiet odrzucono te, w których wskazane odpowiedzi nie były jednoznaczne. W rezultacie próba badawcza liczyła 220 elementów. Analiza struktury próby badawczej została przeprowadzona w punktu widzenia reprezentowanych sektorów oraz funkcji pełnionych przez respondentów. Wśród sektorów przeważały: IT, telekomunikacja i media (22%), przemysł samochodowy (7%), branża budowlana (7%), firmy szkoleniowo-konsultingowe (5%). Należy jednak zauważyć, że ponad 30% respondentów wskazało, iż organizacja, dla której pracują, jest zorientowana projektowo. Analiza funkcji pełnionych przez respondentów wykazała, że 40% z nich zajmuje stanowiska kierownicze, w tym 16% to kierownicy projektów, 23% ankietowanych było w trakcie badań zatrudnionych w działach controllingu lub finansowych.

Uzyskane wyniki badań ankietowych zostały wstępnie scharakteryzowane za pomocą narzędzi statystyki opisowej. Analiza wartości średnich znaczenia wskazanych kryteriów oceny projektów wykazała, że za najważniejsze kryterium oceny projektów uznano ryzyko projektów (średnia ocena 4,34), następnie miary dyskontowe (średnia 4,2) oraz wpływ projektu na relacje z klientami (średnia 4,1). Ze

² Dla uproszczenia opisu badań w dalszej części słowem „controller” zostaną określone osoby, które są na co dzień zatrudnione w działach controllingu, rachunkowości lub finansowych, a ich zadania zawodowe bezpośrednio lub pośrednio wiążą się z oceną projektów.

względu na strukturę tego artykułu szczegółowa prezentacja części badań opartych na opisie statystycznym zostanie pominięta. Należy jedynie podkreślić, że wstępna analiza wyników badań zdaje się potwierdzać, że ankietowani dostrzegają istotną rolę innych interesariuszy projektu niż tylko właściciele. Może o tym świadczyć na przykład przypisanie dużego znaczenia relacjom z klientem.

3.3. Weryfikacja hipotez badawczych

Ze względu na konieczność wyboru odpowiednich testów statystycznych przeprowadzono badania zmiennych dotyczące postaci ich rozkładu i jednorodności wariancji. Jak wykazały testy Shapiro-Wilka i Kołmogorowa-Smirnowa, poszczególne zmienne nie spełniały założeń o normalności rozkładu, co zadecydowało o wyborze do badań metod nieparametrycznych. Obliczenia statystyczne przeprowadzono przy wykorzystaniu pakietu STATISTICA 10, za podstawowy poziom istotności przyjęto $p < 0,05$.

Hipoteza H1

Hipotezę H1 o istotnej różnicy pomiędzy zmiennymi reprezentującymi znaczenie poszczególnych kryteriów oceny projektów zweryfikowano za pomocą testu ANOVA rang Kruskala-Wallisa, który stanowi nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji. Analiza ta wykazała (wartość statystyki testującej $H = 399$, $p = 0001$), że na przyjętym poziomie istotności należy odrzucić hipotezę, iż zmienne pochodzą z takiej samej populacji, co oznacza, że kryteriom oceny przypisywana jest różna ważność.

W kolejnym kroku należy ustalić, które zmienne (kryteria oceny) zadecydowały o takim wyniku tego testu. W tym celu przeprowadzono test *U* Manna-Whitneya, który jest odpowiednim testem porównawczym w przypadku zmiennych o charakterze porządkowym. Test ten wykazał, że za zmienne pochodzące z takich samych populacji (na założonym poziomie istotności) można uznać następujące pary (por. tab. 1):

1. mierniki dyskontowe i ryzyko,
2. mierniki dyskontowe i relacje z klientami,
3. mierniki względne i rozwój wiedzy,
4. mierniki względne i wpływ na wizerunek,
5. relacje z klientami i wpływ na wizerunek,
6. relacje z podwykonawcami i relacje z innymi projektami w portfolio,
7. rozwój wiedzy i wpływ na wizerunek.

Na podstawie zastosowanych testów statystycznych i analiz można sformułować następujący wniosek: odrzucamy hipotezę o szczególnym znaczeniu kryteriów finansowych, okazuje się, że miary dyskontowe są tak samo ważne jak relacje z klientami i ryzyko, a miary względne są tak samo ważne jak wizerunek i rozwój wiedzy.

Tabela 1. Wyniki testu Manna-Whitneya

Wyszczególnienie	U	Z	p	Z_{popr}	P_{popr}
Miary dyskontowe i ryzyko	22289,50	-1,43213	0,152108	-1,57921	0,114290
Miary dyskontowe i relacje z klientami	22080,50	1,588838	0,112098	1,730271	0,083583
Miary względne i rozwój wiedzy	24150,50	0,036740	0,970692	0,040022	0,968076
Miary względne i wpływ na wizerunek	21938,00	-1,69569	0,089946	-1,87407	0,060922
Relacje z klientami i wpływ na wizerunek	23623,50	0,431888	0,665823	0,470017	0,638343
Relacje z podwyk. i w ramach portfela	23572,00	0,470503	0,637996	0,497119	0,619106
Rozwój wiedzy i wpływ na wizerunek	22119,00	-1,55997	0,118768	-1,67914	0,093126

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza H2

Aby zweryfikować hipotezę H2, w dalszej części badań wykonano porównawcze analizy statystyczne, których celem było określenie wpływu zmiennej: pełniona funkcja (controller, nie-controller, kierownik projektu, nie-kierownik). Podobnie jak poprzednio, badania porównawcze zostały przeprowadzone za pomocą testu U Manna-Whitneya.

Porównanie wyników oceny znaczenia poszczególnych kryteriów selekcji projektów przez controllerów (kod 1) i nie-controllerów (kod 0) wykazało, że istotne statystycznie różnice (na przyjętym poziomie istotności) występują w przypadku dwóch kryteriów:

1) miary względne – controllerzy wyżej oceniają znaczenie zwrotu z inwestycji ($U = 3444$, $Z = 2,29$, $p = 0,02$),

2) relacje z podwykonawcami – controllerzy niżej oceniają znaczenie relacji z podwykonawcami ($U = 3499$, $Z = -2$, $p = 0,044$).

Natomiast porównanie znaczenia poszczególnych kryteriów oceny projektów wskazywanego przez kierowników projektów (kod 1) i nie-kierowników (kod 0) wykazało, że jedyna istotna statystycznie różnica dotyczy znaczenia ryzyka jako kryterium oceny projektów – co wydaje się zaskakujące, kierownicy projektów oceniają to kryterium jako mniej ważne ($U = 2594$, $Z = 2,07$, $p = 0,038$).

Jak wynika z badań, potwierdziło się wstępne założenie, że controllerzy wyżej cenią kryteria dotyczące tworzenia wartości dla właścicieli, o czym może świadczyć znaczenie przypisywane miernikowi zwrotu z inwestycji. Nie potwierdziło się natomiast wstępne przekonanie, że kierownicy projektów wyżej cenią kryteria dotyczące innej ważnej grupy interesariuszy, czyli klientów.

Hipoteza H3

Analiza sektorów, które były deklarowane w ankiecie przez badanych nie pozwoliła na uzyskanie prób o dostatecznej liczebności, które umożliwiłyby badanie różnic w przekonaniach pracowników różnych sektorów. Dlatego też tę część badań

postanowiono uprościć, przyjmując jedynie dwie kategorie: firmy projektowe oraz firmy nieprojektowe.

Hipotezę o roli orientacji projektowej przedsiębiorstwa (kod 1 oznaczał w badaniach organizację projektową, kod 0 – inną) zweryfikowano za pomocą testu porównania dwóch prób *U* Manna-Whitneya. Porównanie wyników oceny poszczególnych kryteriów wykazało, że istotne statystycznie różnice występują w przypadku dwóch kryteriów:

1) miary względne – w firmach projektowych oceniono niższe znaczenie tego kryterium ($U = 4015$, $Z = 2,6$, $p = 0,009$),

2) wpływ projektu na środowisko naturalne – również to kryterium zostało ocenione niższe w firmach projektowych ($U = 3765$, $Z = 3,42$, $p = 0,001$).

Wydaje się, że wyniki tej części badań statystycznych są mniej jednoznaczne w interpretacji. Wskazują, że w firmach projektowych mniejszą rolę przypisuje się zwrotowi z inwestycji, ale równie istotną rolę przypisuje się miernikom prostym i dyskontowym. Może to oznaczać, że zwrot z inwestycji wiąże się bardziej jednoznacznie z opłacalnością dla właścicieli, a mierniki proste i dyskontowe – z opłacalnością projektu jako takiego. Firmy projektowe mniejsze znaczenie są skłonne przypisywać ekologii reprezentowanej przez czynnik: wpływ projektu na środowisko naturalne. Może to oznaczać, że w firmach projektowych, np. budowlanych, istnieją raczej obawy przed nadmiernym uwzględnianiem środowiska naturalnego, co może stanowić przyczynę problemów przy pozyskiwaniu terenów lub rozwoju infrastruktury. W firmach IT lub medialnych rola środowiska jest znikoma, wydaje się zatem, że może być pomijana jako ważne kryterium oceny projektów.

Hipoteza H4

Hipoteza ta została zweryfikowana przy okazji weryfikacji poprzednich hipotez statystycznych. Jak wynika z opisu statystycznego, zarówno średnia, jak i mediana wskazują, że kryterium relacji z innymi projektami w portfelu projektów danego przedsiębiorstwa jest oceniane jako kryterium o mniejszym znaczeniu niż pozostałe. Z wniosku statystycznego wynika, że na podobnym poziomie i niższym oceniane są takie kryteria, jak relacje z podwykonawcami i wpływ projektu na środowisko naturalne.

Hipoteza H5

Hipotezę o istnieniu wzajemnych wewnętrznych zależności pomiędzy kryteriami oceny projektów zweryfikowano za pomocą analizy korelacji *rho* Spearmana (tab. 2).

Analizując powiązania pomiędzy kryteriami oceny projektów, można sformułować m.in. następujące wnioski:

1) Im bardziej doceniane są miary dyskontowe, tym bardziej cenione są miary proste, ale nie występuje istotne powiązanie z innymi kryteriami, co może sugerować, że zwolennicy miar dyskontowych generalnie preferują klasyczne, powszechnie propagowane proste i dyskontowe mierniki oceny opłacalności projektów.

Tabela 2. Korelacja *rho* Spearmana, oznaczono współczynniki istotne $p < 0,05$

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Miary dyskontowe	1,0000	0,2920	0,0884	0,0023	-0,0521	0,0235	0,0806	-0,0683	-0,0553	-0,0824
2. Miary proste	0,2920	1,0000	0,1282	-0,0016	0,0892	0,1188	0,1090	-0,0399	0,0290	0,0308
3. Miary względne	0,0884	0,1282	1,0000	0,2318	0,1327	0,1593	0,2186	0,1011	0,0718	0,0533
4. Ryzyko	0,0023	-0,0016	0,2318	1,0000	0,1422	0,1853	0,0582	0,0481	0,0432	0,0956
5. Relacje z klientem	-0,0521	0,0892	0,1327	0,1422	1,0000	0,4307	0,3265	0,2325	0,1026	0,1540
6. Relacje z podwykonawcami	0,0235	0,1188	0,1593	0,1853	0,4307	1,0000	0,2767	0,2716	0,1516	0,1226
7. Środowisko naturalne	0,0806	0,1090	0,2186	0,0582	0,3265	0,2767	1,0000	0,2653	0,0407	0,1278
8. Rozwój	-0,0683	-0,0399	0,1011	0,0481	0,2325	0,2716	0,2653	1,0000	0,1326	0,2783
9. Portfel	-0,0553	0,0290	0,0718	0,0432	0,1026	0,1516	0,0407	0,1326	1,0000	0,1544
10. Wizerunek	-0,0824	0,0308	0,0533	0,0956	0,1540	0,1226	0,1278	0,2783	0,1544	1,0000

Źródło: opracowanie własne.

2) Im bardziej docenia się znaczenie ryzyka, tym bardziej docenia się miary względne oraz relacje z klientami oraz podwykonawcami.

3) Im bardziej doceniane są relacje z klientami (sześć istotnych korelacji), podwykonawcami (sześć istotnych korelacji) lub rozwój wiedzy (pięć istotnych korelacji), tym częściej wskazywane są jako istotne inne pozafinansowe kryteria oceny projektów. Przypisywanie roli kryteriom pozafinansowym powoduje, że są one uznawane za ważne, docenia się znaczenie różnych interesariuszy i konieczność uwzględniania ich interesów.

4. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Zmiany w zarządzaniu projektami, związane ze strategiczną orientacją, zapewnieniem strategicznego dostosowania projektów do strategii organizacji i tworzeniem wartości dla różnych interesariuszy, dostrzegane są nie tylko w literaturze przedmiotu, ale i w praktyce współczesnych przedsiębiorstw. Zaprezentowana powyżej problematyka tworzenia wartości dla interesariuszy projektów, postrzegania roli, jaką odgrywa ona w osiąganiu sukcesów projektów i przedsiębiorstw realizujących projekty, włączania idei wartości dla interesariuszy w praktyczne narzędzia oceny i selekcji projektów stanowi bez wątpienia ważny i aktualny temat. Jest to problematyka kompleksowa i wielowymiarowa, dlatego wymaga prowadzenia badań z różnych perspektyw: percepcji – co zastosowano w tym artykule, procedur, narzędzi i mierników wykorzystywanych na co dzień w przedsiębiorstwach lub uwarunkowań wyborów (np. sektorowych, organizacyjnych).

Literatura

- Artto K., Kujala J., Dietrich P., Martinsuo M., *What is project strategy?* „International Journal of Project Management” 2008, vol. 26, s. 4-12.
- Benko C., McFarlan W., *Connecting the Dots: Aligning Projects with Objectives in Unpredictable Times*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2003.
- De Wit B., Meyer R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- Grant R.M., *Współczesna analiza strategii*, Wyd. Oficyna, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Kerzner H., Saladis F., *Value-Driven Project Management*, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2009.
- Killen C.P., Jugdev K., Drouin N., Petit Y., *Advancing project and portfolio management research: Applying strategic management theories*, „International Journal of Project Management” 2012, vol. 30, s. 525-538.
- Kozarkiewicz A., *Strategiczna orientacja we współczesnym zarządzaniu projektami – uwarunkowania i ewolucja*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach: uwarunkowania*, red. E. Urbanowska-Sojkin, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2011.
- Kozarkiewicz A., *Zarządzania portfelami projektów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Maniak R., *Mappying the 'full value' of innovative features in projectified firms*, 10 Międzynarodowy Kongres EURAM 2010 „Back to the future”, Rzym, Tor Vergata, 2010.

- Morgan M., Levitt R.E., Malek W., *Executing Your Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2007.
- Shenhar A.J., Dvir D., Levy O., Maltz A.C., *Project success: a multidimensional strategic concept*, „Long Range Planning” 2001, vol. 34, s. 699-725.
- Shenhar A.J., Dvir D., *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*, APN Promise, Warszawa 2008.
- Trocki M., Sońta-Drączkowska E. (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Bizarre, Warszawa 2009.
- Winch G.M., *Managing project stakeholders*, [w:] *Wiley Guide to Managing Projects*, Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2004, s. 321-339.

VALUE FOR STAKEHOLDERS IN PROJECT AND PROJECT PORTFOLIO ASSESSMENT – BASIC ASSUMPTIONS AND RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH

Summary: Due to the dynamic development of contemporary project management there are many changes to be observed within this field. The change analyzed in this paper is related to the redefinition of project success and its effects in the focus on creating value for project stakeholders. The value created by a project seems to be the basis for the formulation and choice of project selection criteria. In the first part of this paper selected issues of project value and value for various stakeholders will be discussed. The complexity and multidimensionality of the concept will be underlined. In the next part, the results of empirical research on the perception of the importance of stakeholder value and on the comprising it within project evaluation criteria will be demonstrated.

Keywords: project management, value creation, stakeholders, evaluation criteria.