

Emil Bukłaha
Kolegium Zarządzania i Finansów SGH

Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami

1. Wprowadzenie

O ile wśród praktyków i teoretyków zarządzania projektami panuje – ogólnie rzecz ujmując – zgoda co do traktowania projektów jako unikatowych przedsięwzięć ograniczonych czasem, zakresem i kosztami, o tyle precyzyjna ocena skutków ich realizacji nastęrcza niemało problemów. Po części jest to spowodowane tym, że każdy projekt podlega wielowymiarowej ocenie dokonywanej przez przynajmniej trzy strony zaangażowane w jego realizację, tj. sponsora, wykonawcę oraz użytkownika. Z drugiej strony, pojęcia używane w ocenie powodzenia działań, tj. sukces, skuteczność i efektywność, w języku potocznym stosowane są zamiennie i traktowane równoznacznie, co nierzadko prowadzi do wielu nieporozumień, efektem których może być nawet utrata uzasadnienia biznesowego i zaprzestanie prac nad projektem. Temu właśnie zagadnieniu oraz wyzwaniom z niego wynikającym poświęcony jest niniejszy artykuł.

2. Sukces, skuteczność i efektywność działań

W odniesieniu do działań realizowanych w organizacji w literaturze oraz praktyce gospodarczej równolegle funkcjonują trzy pojęcia: sukces, skuteczność i efektywność działań, w praktyce traktowanych często równoważnie. Należy podkreślić, że niezależnie od podejścia, metodyki, zestawu dobrych praktyk czy autora publikacji z zakresu zarządzania projektami, nie istnieje jednoznaczna definicja sukcesu projektu i pojęć pokrewnych. Wynika to z faktu, że pojęcia te są definiowane „nieostro”, subiektywnie i traktowane wieloznacznie, w zależności od specyfiki, wielkości czy złożoności projektu, a także horyzontu oceny czy zakresu oczekiwań co do efektów działań pochodzących ze strony interesariuszy danego przedsięwzięcia. Zamierzeniem autora będzie dokładniejsza analiza tego zjawiska w odniesieniu do zarządzania projektami.

Sukces (fr. *succes*, łac. *successus* ‘podejście’) definiuje się jako udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, osiągnięcie zamierzonego celu, wyczyn, powodzenie. Pojęcie to w takim właśnie rozumieniu najczęściej pojawia

się w literaturze przedmiotu¹. Warto podkreślić, że w definicji nie jest dookreślone, jakie kryteria decydują o odniesieniu sukcesu ani kto i w jakim horyzoncie czasowym może uznać dane działanie za sukces.

Z kolei **skuteczność** rozumiana jest jako działanie dające pożądane wyniki, wywołujące oczekiwany skutek, pożyteczne, wydajne lub takie, które przynosi efekty (efektywne)². W skuteczności kładzie się nacisk na efekt końcowy działań, odsuwając na drugi plan zasoby w rozumieniu włożonego wysiłku (czasu, pieniędzy, osób, *know how* i innych). Norma ISO 9000:2005 definiuje skuteczność jako stopień, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, a planowane wyniki osiągnięte. Według T. Kotarbińskiego polega ona na tym, że przedsięwzięte środki doprowadzają w przewidzianej drodze (zaś nie przypadkiem) do zamierzonego dzieła. Mówiąc inaczej, skuteczne działanie sprowadza się do jak najlepszego uzyskiwania oczekiwanych rezultatów. Zaś działanie minimalnie skuteczne zachodzi wówczas, gdy przewidywana skuteczność jest na tyle duża, że warto takie działanie podjąć (cennieść skutku skłania nas do działania)³.

Skuteczność wynika z przemyślanych działań, mających z góry określone mierniki osiągnięcia sukcesu (celu). Może być traktowana jako miernik jakości otrzymywanych rezultatów (opartych na oczekiwaniu). Jest to jednak pomiar subiektywny, ponieważ jakość i oczekiwania są umowne i indywidualne dla każdej jednostki oceniającej dane działania.

Również **efektywność** (niem. *Effektiv*, ang. *effective*, fr. *effectif*, łac. *effectivus* 'skuteczny') w literaturze przedmiotu rozumiana jest wieloznacznie i często utożsamiana ze skutecznością działania. Zgodnie z definicją za **działanie efektywne** uważa się takie, które jest wydajne i daje dobre (pozytywne) wyniki, przynosi spodziewane rezultaty, jest skuteczne i sprawne⁴. Jest to rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów⁵. Odnosi się wprost do sposobu wykorzystania zasobów przypisanych do działań. W szerszym ujęciu dotyczy stosunku między wartością poniesionych nakładów a wartością efektów uzyskanych dzięki tym nakładom.

¹ Zob. Ilustrowany słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 881; Słownik wyrazów obcych PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 1051; Słownik języka polskiego PWN, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 342; Uniwersalny słownik języka polskiego, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 1447; W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Muza S.A., Warszawa 1999, s. 478.

² Ilustrowany słownik..., *op. cit.*, s. 842; Uniwersalny słownik..., *op. cit.*, s. 1263; Słownik języka..., *op. cit.*, t. III, s. 234.

³ J. Zieleniewski, Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969, s. 225.

⁴ Ilustrowany słownik..., *op. cit.*, s. 187; W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych..., *op. cit.*, s. 141; Uniwersalny słownik..., *op. cit.*, t. I, s. 788-789.

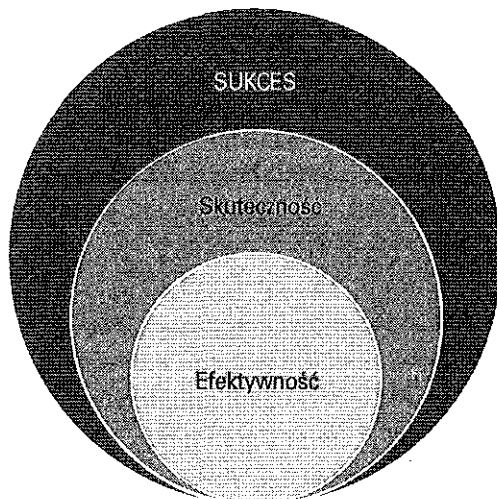
⁵ Słownik języka..., *op. cit.*, t. I, s. 484; Słownik wyrazów obcych..., *op. cit.*, s. 269.

W odróżnieniu od skuteczności, oznaczającej „robienie właściwych rzeczy” (umiejętność wyboru właściwych celów, ang. *doing the right things*), efektywność w organizacji można rozumieć również jako sprawność, czyli „robienie rzeczy we właściwy sposób” (osiągnięcie wyników współmiernych do nakładów (np. pracy, czasu, materiału) zużytych na ich realizację (ang. *doing the things right*). Inaczej rzecz ujmując, efektywne (sprawne) działanie to minimalizowanie kosztów nakładów zużytych do osiągniętych celów.

Przy takim podejściu do efektywności i skuteczności może okazać się, że niektóre działania realizowane w organizacji mogą być skuteczne, ale nieefektywne.

Przykład 1: jeśli zespół projektowy działa sprawnie, ale nieskutecznie, to oznacza, że powierzoną pracę wykonuje zgodnie z pierwotnie ustalonym planem, kosztami, zakresem i harmonogramem, ale jego działalność nie prowadzi do osiągnięcia efektów oczekiwanych przez zleceniodawcę (np. ze względu na zmiany jego otoczenia biznesowego, modelu działania, strategii konkurencji itp.).

Rysunek 1. Relacje pomiędzy sukcesem, skutecznością i efektywnością działania



Źródło: opracowanie własne.

Przykład 2: podczas próby rozpoczęcia sprzedaży oferowanych produktów na rynkach zagranicznych może nastąpić wzrost ich sprzedaży (czyli obrona stra-

przewyższają wpływy ze sprzedaży produktów (działania oraz poniesione wydatki wydają się nieefektywne). Należy zauważyć, że w ocenie działań istotną rolę odgrywa przyjęty horyzont czasu. W dłuższym okresie (dłuższa sprzedaż produktów na zagranicznych rynkach) może się okazać, że obrana droga rozwoju byłaby efektywna. A jak odpowiedzieć na pytanie, czy powyższe działania przyniosły sukces? Jakie powinny być kryteria jego oceny? Kto i na jakiej podstawie powinien całościowo podsumować sens wykonywanych działań? W jakiej perspektywie czasowej?

Biorąc powyższe pod uwagę, należy stwierdzić, że wszystkie trzy przywołane tu pojęcia przenikają się wzajemnie. Najszerszym (i najbardziej rozmytym) wydaje się być określenie sukcesu przedsięwziętych działań, choćby ze względu na subiektywizm i wielorakość punktów odniesienia w ocenie tego, czy dane działanie zakończyło się zgodnie z oczekiwaniami i przyniosło właściwe efekty. Nieco węższym pojęciem jest skuteczność, będąca stopniem, w jakim planowane działania zostały zrealizowane, zaś planowane wyniki osiągnięte. Znacznie bardziej precyzyjnym miernikiem sensu działań wydaje się być efektywność, najczęściej wprost odwołująca się do finansowej czy wydajnościowej perspektywy zadań realizowanych w organizacji czy konkretnym przedsięwzięciu.

3. Sukces w zarządzaniu projektami

Sukces projektu jest pojęciem nieostrym, wymagającym do jego oceny analizy efektów z kilku niezależnych perspektyw. W czasie przeglądu literatury napotykamy następujące główne źródła sukcesu realizowanych przedsięwzięć:

- wykonanie projektu w ramach tolerancji podstawowych ograniczeń projektowych (czas, zakres, koszty, jakość prac),
- spełnienie oczekiwań strategicznych interesariuszy projektu,
- powstanie zaplanowanych produktów projektu (osiągnięcie zdefiniowanych celów projektu),
- osiągnięcie korzyści biznesowych przez produkty projektu (niekoniecznie zaplanowanych na etapie definiowania),
- niewystąpienie istotnych ryzyk w projekcie,
- zadowolenie kierownika projektu i członków zespołu projektowego.

Przedstawioną powyżej niejednoznaczność oceny sukcesu projektu pokazują dwie wybrane koncepcje obrazujące to zjawisko.

T. Melton, P. Iles-Smith i J. Yates w książce *Project Benefits Management. Linking projects to the Business* wskazują na 6 źródeł sukcesu w realizacji projektów (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Czynniki sukcesu projektów biznesowych

<p>CSF 1 Strategia biznesowa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jasno zdefiniowane cele strategiczne z określonymi kryteriami oceny korzyści z realizowanych projektów, umożliwiającymi ich selekcję i rangowanie 	<p>CSF 2 Zaangażowany sponsoring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realne wsparcie wyższego kierownictwa i zapewnienie niezbędnych zasobów oraz uprawnień do realizacji projektu 	<p>CSF 3 Zarządzanie zmianą biznesową</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projekty zmian są integrowane ze strategią organizacji, zaś ich produkty końcowe są utrzymywane po zakończeniu projektów
<p>CSF 4 Portfel projektów zmian w firmie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zdefiniowany zestaw projektów z zakresu zarządzania zmianą o największym znaczeniu dla organizacji 	<p>CSF 5 Ustalona procedura wyboru projektów</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalny proces wyboru i akceptacji projektów do realizacji z punktu widzenia oczekiwanych korzyści biznesowych 	<p>CSF 6 Zdefiniowane i monitorowane korzyści</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalny proces identyfikacji mierników korzyści biznesowych, określenia podstawy oceny i celów projektu i zasad jego monitorowania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Melton, P. Iles-Smith i J. Yates, *Project Benefits Management. Linking projects to the Business*, Wyd. Elsevier, GB 2008, s. 12.

Składają się one na tzw. krytyczne czynniki sukcesu (*Critical Success Factors*). Od stopnia ich spełnienia zależy całościowa ocena sukcesu analizowanego przedsięwzięcia. Uzupełniając powyższe rozważania, warto przytoczyć również tzw. prostą hierarchię korzyści projektu (zob. rysunek 3).

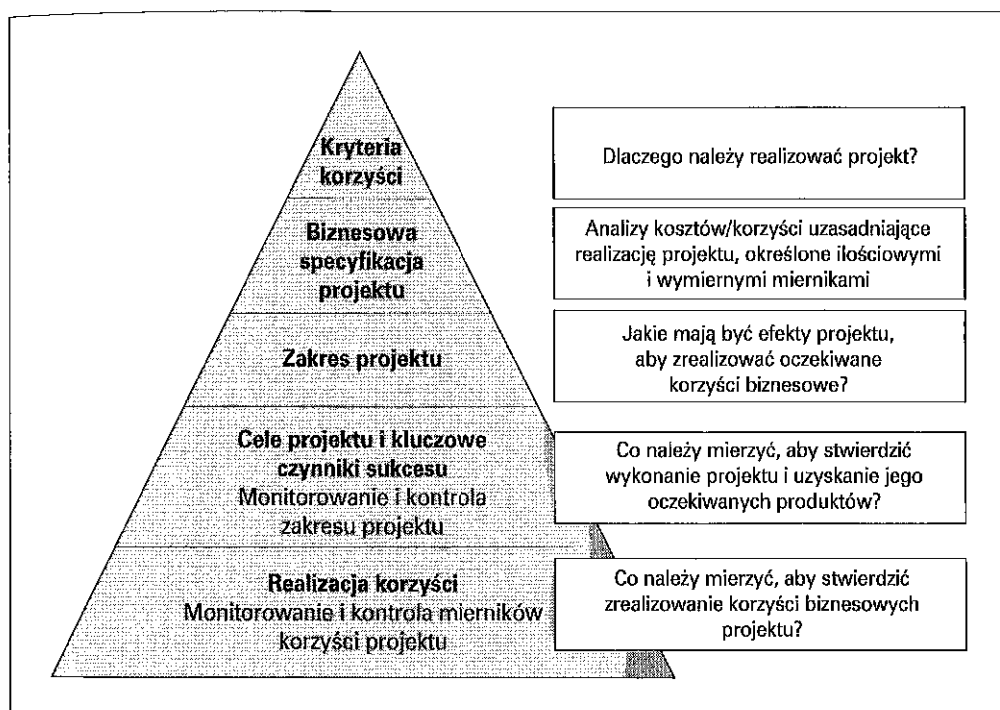
Dzięki analizie krytycznych czynników sukcesu w ramach rozważań o osiągnięciu sukcesu projektu można odpowiedzieć na następujące pytania:

- 1) Jak otoczenie projektu (w tym główni interesariusze) reaguje na projekt?
- 2) Czy zdefiniowany zakres projektu (czas, koszt, jakość) jednoznacznie odzwierciedla oczekiwania jego zleceniodawcy i wykonawcy?
- 3) Czy realizowany projekt jest najwłaściwszy z punktu widzenia założonych celów biznesowych?
- 4) Co w danym projekcie należy mierzyć, aby stwierdzić poziom osiągnięcia zakładanych celów biznesowych?
- 5) Czy dany projekt przynosi organizacji oczekiwaną wartość dodaną?
- 6) Czy do projektu zostały przydzielone kluczowe zasoby, niezbędne z punktu widzenia oczekiwanych rezultatów?
- 7) Czy korzyści z realizacji projektu zostaną osiągnięte w oczekiwanym

9) Na jakim poziomie powinno być rozpatrywane osiągnięcie założonych rezultatów projektu?

- poziom strategiczny – czy zostały osiągnięte cele strategiczne wynikające z uzasadnienia biznesowego?
- poziom projektu – czy zostały osiągnięte bezpośrednie rezultaty projektu?
- poziom procesu zarządzania projektem – czy realizacja projektu przebiegła bezproblemowo?

Rysunek 3. Prosta hierarchia korzyści projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Melton, P. Iles-Smith i J. Yates, Project Benefits..., op. cit., s. 13.

Widzimy, że kwestia sukcesu projektu nie jest jednoznaczna. Można pokusić się o stwierdzenie, że dopiero odpowiedź na wszystkie powyższe pytania umożliwi wielowymiarową ocenę sukcesu analizowanego projektu.

Nieco inne podejście reprezentowane jest w modelu DICE, autorstwa firmy konsultingowej Boston Consulting Group, która zauważyła korelację pomiędzy sukcesem projektu a czterema wymiarami analiz biznesowych w zakresie zarządzania zmianą. Według tego podejścia o sukcesie projektu można mówić, gdy spełnione są następujące przesłanki:

a 1. Twarde czynniki zmiany w modelu DICE

Kategorie aspekty oceny zmiany	Ocena				Ocena badanego projektu
	1	2	3	4	
Duration (czas trwania projektu)	czas pomiędzy przeglądami jest mniejszy niż 2 miesiące	czas pomiędzy przeglądami jest w przedziale 2-4 miesięcy	czas pomiędzy przeglądami jest w przedziale 4-8 miesięcy	czas pomiędzy przeglądami wynosi ponad 8 miesięcy	
Performance (kompetencje uczestników)	na czele zespołu stoi wysoce kompetentny i poważany przez współpracowników przywódca, członkowie zespołu mają odpowiednie umiejętności i motywację, aby zrealizować projekt w wyznaczonym terminie, zaś firma zdecydowała, że przynajmniej 50% swojego czasu zespół projektowy może poświęcić na pracę nad projektem	kompetencje zespołu znajdują się pomiędzy skrajnościami		zespołu nie cechuje żadna z wymienionych charakterystyk	
Commitment (angażowanie kierownictwa)	realnie (a nie deklaratywnie) wyższe kierownictwo jasno komunikuje powody realizacji projektu i zmian nim wprowadzanych	kierownictwo ma neutralne nastawienie do projektu		w odczuciu kierownika projektu jego przełożeni są niechętni realizacji projektu	
Commitment (angażowanie na szczeblach)	realnie (a nie deklaratywnie) beneficjenci projektu chcą uczestniczyć w realizacji projektu wprowadzającego zmiany	są obojętni co do efektów projektu	odczuwają umiarkowaną niechęć	odczuwają silną niechęć	
Effort (wysiłek)	projekt wymaga mniej niż 10% dodatkowego nakładu pracy beneficjentów projektu	ilość dodatkowego nakładu pracy mieści się w granicach 10-20%	ilość dodatkowego nakładu pracy mieści się w granicach 20-40%	projekt wymaga więcej niż 40% dodatkowego nakładu pracy	
Wskaźnik DICE = D + 2 × I + 2 × C1 + C2 + E					

- 1) projekt jest krótki (tzn. jego planowana całkowita realizacja jest krótsza niż 2 miesiące lub gdy czas pomiędzy kluczowymi kontrolami jest nie dłuższy niż 2 miesiące);
- 2) prowadzony przez kompetentny, zmotywowany i zgrany zespół, realnie wspierany przez kadre zarządzającą wyższego szczebla;
- 3) realizowany dla odbiorców mających pozytywne podejście do wdrażanych projektem zmian i zmian tych realnie oczekujących;
- 4) których osiągnięcie, utrzymanie i utrwalenie nie wymaga od nich wiele dodatkowego wysiłku.

Model ten koncentruje się na czterech kluczowych zmiennych (tzw. twardych czynnikach zmiany), których spełnienie w wysokim stopniu zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu projektu (zob. tabela 1).

Warto zwrócić uwagę, że dwa pierwsze czynniki odnoszą się do projektu, natomiast dwa ostatnie do jego otoczenia. Analizując poszczególne wskaźniki za pomocą zalecanej przez metodę skali ocen, uzyskuje się liczbowy rezultat punktowy. Reprezentuje on unikatowe prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu przez analizowany projekt, reprezentowane właśnie przez powyższe cztery zmienne. Widzimy, że i w tym modelu nie ma jednego słusznego miernika sukcesu projektu, tylko zestaw kryteriów będących podstawą oceny projektów.

4. Sukces projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami

Tak jak w przypadku przedstawionych powyżej podejść, również metodyki zarządzania projektami próbują zmierzyć się z pojęciem sukcesu projektu.

Tabela 2 przedstawia zagadnienie osiągnięcia sukcesu w wybranych metodykach zarządzania projektami.

Tabela 2. Koncepcje sukcesu w wybranych metodykach zarządzania projektami

Lp.	Metodyka	Tytuł	Składowe sukcesu	Miejsce zdefiniowania parametrów sukcesu
1.	PRINCE 2 (<i>Project in Controlled Environment</i>)	PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami, The Stationery Office, UK 2010	Sukces jest definiowany wieloznacznie. O tym, czy projekt odniósł sukces decyduje przede wszystkim stopień spełnienia oczekiwań interesariuszy projektu, nie zaś kierownika projektu czy zespołu projektowego	Dokumentacja inicjująca projekt

cd. tabeli 2

Lp.	Metodyka	Tytuł	Składowe sukcesu	Miejsce zdefiniowania parametrów sukcesu
2.	PMBok (<i>Project Management Body of Knowledge</i>)	A Guide To The Project Management Body of Knowledge, 4 th Edition, Wyd. polskie, MTDC, Warszawa 2009, s. 35, 40-45	Sukces mierzy się przede wszystkim w kategoriach zadowolenia odbiorcy (określone ilościowo oraz udokumentowane potrzeby i oczekiwania sponsora, odbiorcy i innych interesariuszy) oraz jakości produktu i projektu, terminowości oraz zgodności z budżetem	Karta projektu
3.	PCM (<i>Project Cycle Management</i>)	Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Brussels 2004	Osiągnięcie zakładanych celów projektu, zarówno bezpośrednio, jak i kilka lat po jego zakończeniu	Matryca logiczna
4.	SCRUM	K. Schwaber, Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum, Microsoft Press, Warszawa 2005, s. IX	Zapewnienie wartości biznesowych o najwyższym priorytecie z punktu widzenia oczekiwań klienta (właściciela produktu)	Lista zaległości projektowych (Product Backlog) + Spotkania planujące sprint
5.	MLPP (Metoda Lenta Prowadzenia Projektów)	B. Lent, Zarządzanie procesami prowadzenia projektów, Difin, Warszawa 2005, W 9-10, OW2-6	Maksymalizacja efektywności ekonomicznej, przy uwzględnieniu określonych warunków ramowych, kosztu, zakresu, harmonogramu, jakości. Główny nacisk położony jest na stopień spełnienia oczekiwań zlecniodawcy projektu. Sukces projektu uzależniony od dwóch modeli oceny: 1. Całościowej Oceny Wyników Projektu, na którą składają się perspektywy: finansowa, procesów rozwoju obsługi	Karta projektu

cd. tabeli 2

Lp.	Metodyka	Tytuł	Składowe sukcesu	Miejsce zdefiniowania parametrów sukcesu
			2. Project Excellence, który dzieli kryteria oceny na cele oczekiwanych wyników i rezultatów projektu (wymiar zewnętrzny projektu: w jakim stopniu rezultaty projektu odpowiadają wymaganiom głównych interesariuszy) oraz w zakresie realizacji procesów zarządzania projektem (wymiar wewnętrzny projektu: na ile sposób realizacji projektu jest optymalny w odniesieniu do celów projektu)	

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 2 zdecydowana większość podejść uznaje projekt za sukces przede wszystkim wtedy, gdy zostaną spełnione oczekiwania zleceniodawcy i sponsora projektu, nie zaś kiedy projekt zostanie zrealizowany zgodnie z pierwotnie ustalonym planem (oraz kosztem, jakością czy harmonogramem). W zasadzie tylko jedna metodyka – PCM – koncentruje się wyraźnie na kilkuletnim okresie kontroli osiągania rezultatów projektu i koreluje pojęcie sukcesu projektu do wyników implementacji rezultatów projektu w tym okresie. Niezależnie od pochodzenia metodyki wszystkie z nich koncentrują się przede wszystkim na stopniu spełnienia oczekiwań interesariuszy (w tym głównie zleceniodawcy projektu), następnie zaś na zakresie, kosztach i terminie realizacji projektu.

5. Podsumowanie

Sukces, skuteczność i efektywność realizowanych przedsięwzięć często traktowane są subiektywnie, zaś istota tych pojęć tożsamo. Ta subiektywność może być źródłem wielu nieporozumień i to nie tylko na etapie zakończenia projektu i rozliczenia wykonanych prac, ale również już na etapie definiowania przedsięwzięcia, gdy każda ze stron kontraktu będzie miała zupełnie odmienne wyobrażenie na

temat kryteriów uznania i rozliczenia wykonanych prac. Należy zatem już od etapu wstępnej wizji przedsięwzięcia dołożyć starań, aby ustalić jednoznaczne i kwantyfikowalne kryteria jego powodzenia oraz włączyć je do procesu kontroli projektu na etapie realizacji i postaudytu. Takie działania powinny znacząco wpłynąć na komfort współpracy w projekcie oraz pozwolić uniknąć krytycznych nieporozumień w przyszłości. Warto również podkreślić, że sukces projektu należy rozważać wielowymiarowo, uwzględniając zarówno poziom strategiczny, jak i operatywny realizacji projektu, oraz docelowe stanowiska decyzyjne mogące wpływać na przebieg projektu (sponsor, zleceniodawca, wykonawca, konsorcjant, końcowy użytkownik itp.). Ze względu na subiektywność, wieloznaczność i „nieostrość” pojęć z pewnością warto również przeprowadzić dokładniejsze badania empiryczne dotyczące zakresu rozumienia powyższych pojęć oraz kryteriów powodzenia projektu, przynajmniej z punktu widzenia jego głównych uczestników.

6. Bibliografia

1. A Guide To The Project Management Body of Knowledge, 4th Edition, Wyd. polskie, MTDC, Warszawa 2009.
2. Ilustrowany słownik języka polskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
3. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Muza S.A., Warszawa 1999.
4. Lent B., Zarządzanie procesami prowadzenia projektów, Difin, Warszawa 2005.
5. Melton T., Iles-Smith P., Yates J., Project Benefits Management. Linking projects to the Business, Wyd. Elsevier, GB 2008.
6. PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami, The Stationery Office, UK 2010.
7. Project Cycle Management Guidelines, European Commission, Brussels 2004.
8. Słownik języka polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/>
9. Słownik języka polskiego PWN, t. I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
10. Słownik języka polskiego PWN, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
11. Słownik wyrazów obcych PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
12. Uniwersalny słownik języka polskiego, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
13. Schwaber K., Sprawne zarządzanie projektami metodą Scrum, Microsoft Press, Warszawa 2005.
14. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969.

**STUDIA I PRACE
KOLEGIUM
ZARZĄDZANIA
I FINANSÓW**

ZESZYT NAUKOWY 113

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie



SKŁAD RADY NAUKOWEJ ZESZYTÓW NAUKOWYCH „STUDIA I PRACE KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW”

prof. dr hab. Janusz Ostaszewski – przewodniczący
dr hab. Ryszard Bartkowiak, prof. SGH – vice przewodniczący
prof. dr hab. inż. Jan Adameczyk
dr hab. Stefan Doroszewicz, prof. SGH
prof. dr hab. Jan Głuchowski
prof. dr hab. Małgorzata Iwanicz-Drozdowska
prof. dr hab. Jan Kaja
dr hab. Jan Komorowski, prof. SGH
prof. dr hab. Tomasz Michalski
prof. dr hab. Zygmunt Niewiadomski
prof. dr hab. Jerzy Nowakowski
dr hab. Wojciech Pacho, prof. SGH
dr hab. Piotr Płoszajski, prof. SGH
prof. dr hab. Maria Romanowska
dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH
prof. dr hab. Teresa Staby
prof. dr hab. Marian Żukowski

Redaktor językowy

Krystyna Kawerska

Redaktor statystyczny

Tomasz Michalski

Redaktorzy tematyczni

Małgorzata Iwanicz-Drozdowska (Finanse)

Wojciech Pacho (Ekonomia)

Piotr Płoszajski (Zarządzanie)

Asystent techniczny

Marcin Jakubiak

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2012

ISSN 1234-8872

Nakład 270 egzemplarzy

SPIS TREŚCI

Od Rady Naukowej	5
Kompleksowa ocena projektów Michał Trocki	7
Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami Emil Bukłaha	24
Zasady zarządzania projektami w Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki – wymagania wobec projektodawców Bartosz Gruzca	35
Zastosowanie rozwiązań z zakresu organizacji projektowej w organizacjach w Polsce – wyniki badań Mateusz Juchniewicz	55
Zarządzanie komunikacją w projekcie Katarzyna Kandefer	65
Analiza działań ukierunkowanych na zarządzanie wiedzą projektową w metodyce PRINCE2:2009 Paweł Wyróżebski	80
Ogólny zarys sytuacji gospodarczej oraz rozwój kryzysu <i>subprime</i> w wybranych państwach Europy Środkowo-Wschodniej na przykładzie Estonii, Łotwy i Litwy Wiktor Bolkunow	100
Czynniki lokalizacji przedsiębiorstw w świetle badań ankietowych Michał Adam Leśniewski	117
Seniorat – zagadnienie definicji i metod jego pomiaru Część II: Definicja i pomiar senioratu – ujęcie współczesne Mikołaj Szadkowski	134
Społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI) – próba charakterystyki Część II: Rynek społecznie odpowiedzialnych inwestycji (SRI) Waldemar Rogowski, Agnieszka Ulianiuk	154
Summary	179