Bukłaha E., Zasady oceny projektów w metodyce PRINCE2 [w:] Wiedza i bogactwo narodów. Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej. Zarządzanie, p. red. R. Bartkowiaka i P. Wachowiaka, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 269-281

Emil Bukłaha
Katedra Zarządzania Projektami
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

ZASADY OCENY PROJEKTÓW W METODYCE PRINCE2

Wprowadzenie

O ile wśród specjalistów z zakresu zarządzania projektami panuje zgoda co do traktowania projektów jako unikalnych przedsięwzięć ograniczonych czasem, zakresem, kosztami, oczekiwaną jakością i wybraną technologią, o tyle precyzyjna ocena skutków ich realizacji nastręcza niemało problemów. Z jednej strony pojęcia używane w ocenie powodzenia działań, tj. sukces, skuteczność i efektywność, są w praktyce definiowane nieostro i wieloznacznie w zależności od specyfiki, wielkości czy złożoności projektu oraz horyzontu oceny jego skutków. Z drugiej zaś każdy projekt podlega ocenie dokonywanej przez przynajmniej trzy główne strony zaangażowane w jego realizację, tj. sponsora i zleceniodawcy, wykonawców oraz końcowych użytkowników, z których każdy może przez inny pryzmat oceniać końcowy rezultat przedsięwzięcia. Uważa się, że jednym ze sposobów na dokładniejsze określanie sposobu oceny sukcesu projektu jest stosowanie metodyk i zbiorów dobrych praktyk w procesie zarządzania projektami. Zawierają one formalne wytyczne dotyczące sposobów realizacji prac oraz ich oceny w trakcie oraz po zakończeniu projektu. W poniższym artykule zaprezentowane zostanie podejście do oceny sukcesu projektu według metodyki PRINCE2 (PRojects in Controlled Environment 2, wersja 2009), uważanej za przedstawiciela tzw. klasycznego podejścia do zarządzania projektami.

Podejście PRINCE2 do oceny projektów

Celem twórców PRINCE2 jest dostarczenie takiej metodyki zarządzania projektami, którą można zastosować niezależnie od rodzaju, zakresu i specyfiki projektu oraz typu organizacji czy kultury, którą reprezentuje. Podejście to jest oparte na pryncypiach (generalnych zasadach), tematach przewodnich oraz procesach zarządzania projektem. Ich dobór oraz wzajemne zależności wynikają z przyjętego przez twórców tej metodyki podejścia, żeby prezentowany zbiór zaleceń mógł pasować do jak największej liczby projektów realizowanych na całym świecie. Jednak pomimo swojej rozbudowanej struktury problematyce oceny projektów nie przydzielono oddzielnego, specjalnego miejsca w procesach planowania ani zarządzania nimi. Dlatego aby odnaleźć odniesienia do rodzajów i sposobów oceny realizowanych przedsięwzięć, należy odwołać się do wielu zagadnień będących elementami składowymi tej metodyki.

W jej ramach można wyróżnić liczne dokumenty najsilniej związane z procesem oceny projektu. Zostały one przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Dokumenty metodyki PRINCE2 związane z oceną projektu

Nazwa dokumentu	Rodzaj dokumentu
Uzasadnienie biznesowe projektu	bazowy produkt zarządczy**
Plan przeglądu korzyści projektu	bazowy produkt zarządczy
Dokumentacja inicjowania projektu	bazowy produkt zarządczy
Raport okresowy i z punktu kontrolnego	raport*
Raport końcowy etapu	raport
Raport końcowy projektu	raport

* Oznacza dokument przedstawiający zarejestrowany stan niektórych aspektów projektu.
** Jest to dokument definiujący podstawowe aspekty projektu, podlegający procedurze sterowania zmianami na etapie realizacji.

Źródło: opracowanie własne.

Elementy oceny projektu występują w każdej jego fazie, tj. przygotowania, inicjowania, realizacji i zakończenia. Choć w każdej z nich przyjmują różną formę (por. tab. 1), to każdorazowo opierają się na uzasadnieniu biznesowym (*project business case*) będącym jedną z głównych zasad realizacji projektu zgodnie z PRINCE2.

Uzasadnienie biznesowe

Przeznaczeniem tego dokumentu jest ustanowienie mechanizmów oceny, czy projekt jest korzystny, wykonalny i potrzebny, jako środka wspierającego podejmowanie decyzji o dalszym inwestowaniu w projekt. Przedstawia on optymalny zestaw informacji umożliwiających ocenę, czy projekt jest (i pozostaje) wykonalny, korzystny i potrzebny oraz czy warto inwestować w jego realizację. Aby uzyskać podstawę do oceny projektu, należy się przede wszystkim upewnić, że istnieje:

- uzasadniony powód jego rozpoczęcia (**opracowanie** uzasadnienia biznesowego – UB)
- przez cały czas realizacji projektu uzasadnienie biznesowe nadal istnieje (**weryfikacja i utrzymywanie** UB)
- uzgodniona, zatwierdzona i udokumentowana wersja uzasadnienia, do której osoby zarządzające projektem i kontrolujące go mogą odwoływać się w poszczególnych etapach realizacji projektu (**zarządzanie dokumentacją projektu**).

Tabela 2. Ocena uzasadnienia biznesowego projektu w poszczególnych etapach

Przedmiot oceny	Miejsce oceny	Cel oceny	Oceniający
Zarys uzasadnienia biznesowego	etap przygotowania projektu	wydanie zgody na inicjowanie projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec etapu inicjowania projektu	wydanie zgody na realizację projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	etap(y) realizacji	ocena wpływu na uzasadnienie realizacji projektu nowych lub zaktualizowanych zagadnień lub ryzyka projektowego	kierownik projektu
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	etap(y) realizacji	w powiązaniu z planem nadzwyczajnym jako podstawa do wydania zgody na realizację skorygowanego etapu lub kontynuację projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec każdego etapu realizacji (zarządzanie końcem etapu)	podstawa analizy, czy nie należy zaktualizować kosztów, terminów, ryzyka lub korzyści	kierownik projektu
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec każdego etapu realizacji (zarządzanie końcem etapu)	wydanie zezwolenia na realizację następnego etapu i kontynuację projektu	komitet sterujący
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	koniec ostatniego etapu realizacji (zarządzanie końcem etapu) i zamykanie projektu	ocena wykonania projektu w porównaniu z postawionymi wymaganiami i szacowanie prawdopodobieństwa osiągnięcia oczekiwanych korzyści	kierownik projektu
Szczegółowe uzasadnienie biznesowe	zamykanie projektu	jako element przeglądu korzyści w celu określenia, jak wiele z nich osiągnięto dzięki realizacji projektu, identyfikacji ryzyka i odchyleń końcowych	komitet sterujący, nadzór projektu lub kierownictwo organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Dokument ten pełni kluczową rolę w procesie oceny projektu, ponieważ jednym z podstawowych założeń metodyki PRINCE2 jest realizacja przedsięwzięcia, dopóki nie ustanie jego uzasadnienie biznesowe. Dlatego proces oceny projektu koncentruje się na stworzeniu przemyślanego, czytelnego i zaakceptowanego przez interesariuszy

uzasadnienia, jego analizy w trakcie realizacji poszczególnych etapów oraz porównania uzyskanych produktów projektu z planowanymi efektami zapisanymi w uzasadnieniu na etapie zakończenia prac. Miejsce i znaczenie uzasadnienia biznesowego zobrazowano w tabeli 2.

W metodyce PRINCE2 uzasadnienie biznesowe opracowywane jest na samym początku projektu i utrzymywane przez cały czas jego trwania. Składa się z dwóch dokumentów: **zarysu uzasadnienia biznesowego** (proces przygotowania projektu) oraz wynikającego z niego **szczegółowego uzasadnienia biznesowego** (proces inicjowania projektu) będącego podstawą do oceny projektu. Jest ono formalnie weryfikowane przez komitet sterujący w każdym kluczowym momencie decyzyjnym, natomiast ocena korzyści z realizacji projektu następuje w miarę ich osiągania, nie rzadziej niż przy ocenie końcowej poszczególnych etapów prac.

Uzasadnienie biznesowe, opracowane tak jak w tabeli 1, przedstawiane jest do akceptacji komitetowi sterującemu, który po jego ocenie ma prawo uruchomić projekt (przejście do fazy realizacji prac) lub wydać polecenie korekty zapisów uzasadnienia, a w uzasadnionych przypadkach nawet cofnąć zgodę na jego realizację. Ocena projektu pod kątem uzasadnienia biznesowego w poszczególnych fazach została przedstawiona niżej. Ponieważ przewodniczący komitetu sterującego ma obowiązek utrzymywać kontakt z interesariuszami projektu i upewniać ich, że projekt pozostaje przez cały czas potrzebny, wykonalny i korzystny, dlatego metodyka PRINCE2 zaleca częste kontrole uzasadnienia biznesowego.

Plan przeglądu korzyści

Jest on wykorzystywany do określenia, jak i kiedy możliwy będzie pomiar osiągnięcia korzyści z projektu oczekiwanych przez głównego użytkownika projektu. Plan ten jest przedstawiany przewodniczącemu komitetu sterującego w procesie inicjowania projektu, aktualizowany na końcu każdego etapu i wykorzystywany w procesie zamykanie projektu do określenia wszystkich wymaganych przeglądów korzyści po jego zakończeniu[1].

Plan przeglądu korzyści (PPK) powinien obejmować działania mające na celu sprawdzenie, czy i w jakim stopniu oczekiwane korzyści z produktów zostały zrealizowane, a także, w jakim horyzoncie czasowym rozpatrywane będzie ich osiąganie. W ramach oceny projektu dla każdej oczekiwanej korzyści należy określić stopień jej osiągnięcia. W szczególności należy:

- dokonać przeglądu uzasadnienia biznesowego i sprawdzić zrozumienie korzyści oczekiwanych od projektu
- zidentyfikować sposób, w jaki będzie mierzone ich osiąganie, oraz ustalić aktualne wartości jako poziomy odniesienia
- zidentyfikować terminy przeglądów korzyści (często są one zbieżne z końcami etapów)

[1] *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*, oficjalny podręcznik metodyki PRINCE2, wyd. polskie, OGC, Norwich UK 2009, s. 250–251.

- jeżeli projekt jest częścią programu, plan przeglądu korzyści może być tworzony, utrzymywany i realizowany na poziomie programu[2].

Ponieważ użytkowanie produktów projektu może nieść ze sobą nieprzewidziane wcześniej efekty uboczne (zarówno pozytywne, jak i negatywne), w planie przeglądu korzyści projektu należy uwzględnić nakład czasu i pracy niezbędny do zidentyfikowania i analizy powodów, dla których te efekty nie zostały przewidziane.

Dokumentacja inicjowania projektu

Celem dokumentacji inicjowania projektu (DIP) jest zdefiniowanie projektu w celu stworzenia podstaw do zarządzania nim oraz całościowej oceny jego powodzenia. Stanowi bazowy dokument projektu, w odniesieniu do którego komitet sterujący i kierownik projektu mogą oceniać postępy, zagadnienia i bieżące kwestie dotyczące zasadności projektu. Dokumentacja inicjowania projektu jest tworzona na zakończenie etapu inicjowania; zapewnia podstawowe źródło informacji o planach projektowych. Na etapie realizacji prac DIP powinna być aktualizowana, ponieważ powinna odzwierciedlać aktualny status, plany i mechanizmy sterowania w każdym momencie projektu. Powinna być ponownie zatwierdzana w miarę potrzeb lub na zakończenie każdego etapu.

W skład **dokumentacji inicjowania projektu powinny wchodzić co najmniej następujące elementy:**

- definicja projektu, w tym **cele projektu i pożądane rezultaty**
- formuła realizacji projektu
- **uzasadnienie biznesowe**
- struktura zespołu zarządzania projektem
- opisy ról
- strategia zarządzania jakością
- strategia zarządzania konfiguracją – kto i jak będzie kontrolować produkty projektu i chronić je przed zmianami
- strategia zarządzania ryzykiem
- strategia zarządzania komunikacją (w projekcie i między projektem a otoczeniem)
- plan projektu (w tym harmonogram, budżet, plan produktów projektu)
- mechanizmy sterowania (granice etapów, tolerancje, zasady monitorowania i raportowania)
- dostosowanie metodyki PRINCE2 – w jaki sposób metodyka zostanie dostosowana do projektu.

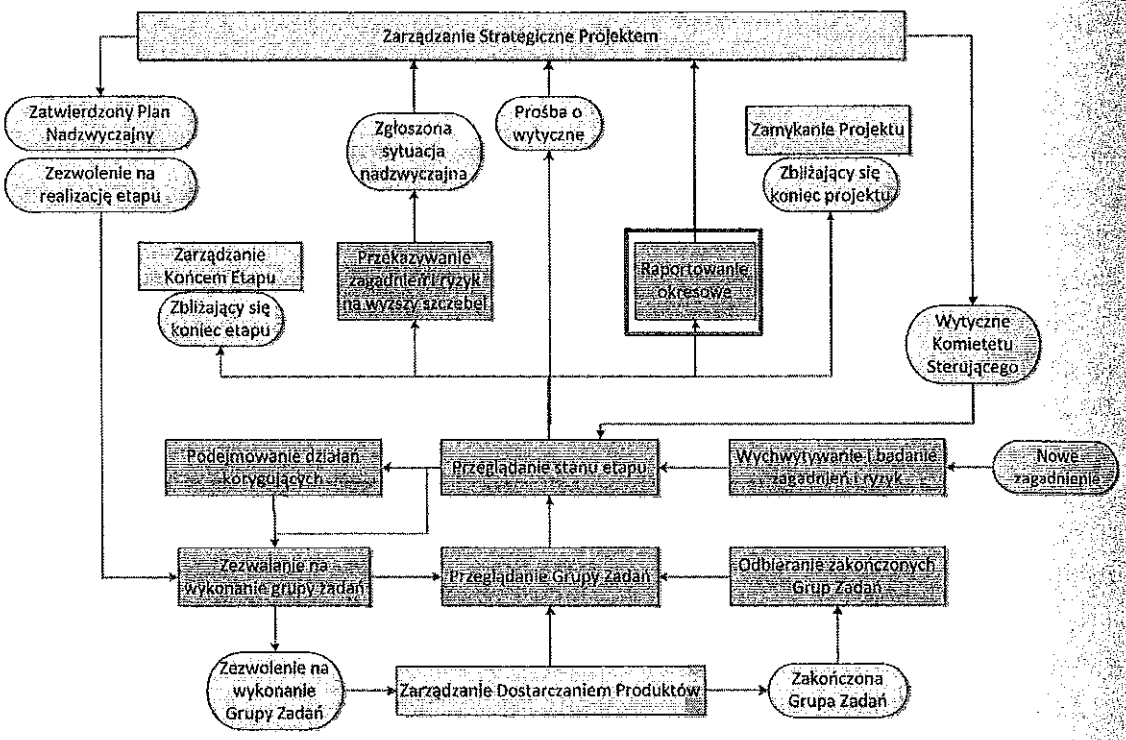
Ustalone elementy dokumentacji inicjowania projektu stanowią najważniejszą podstawę do oceny projektu na późniejszych jego etapach i po jego zakończeniu, dlatego metodyka PRINCE2 przywiązuje do niej tak wielką rolę, włączając w proces jej tworzenia i akceptacji wszystkie osoby pełniące najważniejsze role w projekcie. Zgodnie z podejściem PRINCE2,

[2] Ibidem, s. 170.

pierwsza wersja dokumentacji inicjowania projektu zostaje zachowana jako podstawa do późniejszej oceny efektywności dokonywanej podczas etapu zamykania projektu.

Raport z punktu kontrolnego i raport okresowy

Obydwa wspomniane raporty – z punktu kontrolnego (RPK) oraz okresowy (RO) – w istotny sposób ułatwiają ocenę celowości dotychczasowych i sensowność kolejnych prac w projekcie. Odwołują się do przeszłości (w szczególności do ostatniego okresu kontrolnego) i umożliwiają aktualizację planów na kolejne (w szczególności najbliższe) etapy prac. Ich miejsce w procesie sterowania etapem projektu zaznaczono na rysunku 1.



Rysunek 1. Miejsce raportu z punktu kontrolnego oraz raportu okresowego w sterowaniu etapem projektu

Źródło: *PRINCE2*... op. cit., s. 180.

Raport z punktu kontrolnego

Raport ten jest wykorzystywany do informowania o stanie realizacji zadań w ramach ustalonych ważnych momentów kontroli w projekcie. Najczęściej dotyczy ukończenia etapu/istotnej grupy zadań, od której zależy możliwość rozpoczęcia kolejnej ważnej części prac. Umożliwia dokonywanie istotnych ocen postępów projektu oraz kontynuacji uzasadnienia biznesowego w wybranych punktach projektu. W ramach metodyki PRINCE2 składa się z elementów, takich jak:

- stopień wykonania wcześniej zleconych czynności i nierozwiązanych zagadnień z poprzedniego okresu
- bieżący okres sprawozdawczy, w tym:
  - produkty realizowane
  - produkty ukończone
  - działania związane z jakością
  - uzyskane doświadczenia
- kolejny okres sprawozdawczy
  - produkty zaplanowane do realizacji
  - produkty zaplanowane do ukończenia
  - planowane działania związane z jakością
- aktualizacja zagadnień i ryzyka.

W metodyce PRINCE2 nie istnieją wyraźne wytyczne co do częstotliwości sporządzania tego typu raportów. Wskazuje ona tylko, że ma być tworzony z częstotliwością wymaganą przez kierownika projektu, odpowiednią dla danej grupy zadań.

Raport okresowy

Aby umożliwić ocenę realizowanego projektu, jego kierownik powinien dostarczać komitetowi sterującemu informacje o stanie etapu i projektu, a także przekazywać interesariuszom inne informacje zawarte w Strategii zarządzania komunikacją z częstotliwością określoną przez komitet. W ramach działań umożliwiających tworzenie wiarygodnych raportów okresowych metodyka PRINCE2 zaleca, aby:

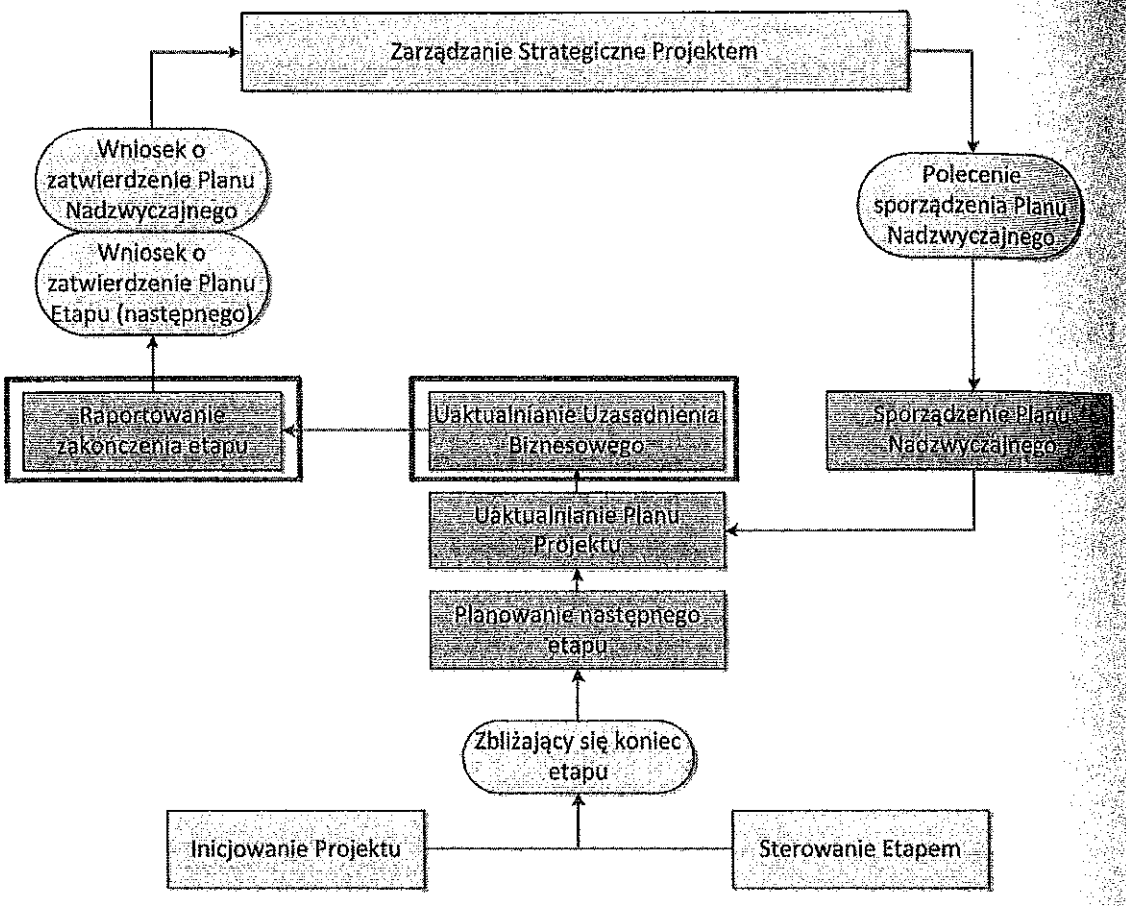
- zestawić informacje z:
  - raportów z punktów kontrolnych
  - rejestru ryzyka
  - rejestru zagadnień projektowych
  - rejestru jakości
  - dziennika doświadczeń projektowych
  - i wszelkich istotnych korekt do planu projektu dla bieżącego okresu sprawozdawczego
- zestawić listę działań korygujących, podjętych w okresie sprawozdawczym
- przeanalizować raport okresowy z poprzedniego okresu sprawozdawczego
- przekazać stworzony na podstawie powyższych informacji bieżący raport okresowy komitetowi sterującemu oraz innym upoważnionym jednostkom.

Na podstawie między innymi raportów okresowych oraz raportów z punktów kontrolnych komitet sterujący i kierownik projektu mogą analizować stopień realizacji celów projektu, aktualizować uzasadnienie biznesowe i prowadzić bieżące oceny stopnia zaawansowania w ramach bieżącego etapu, a także tworzyć prognozy co do zakresu, czasu i kosztu pozostałej części prac.

Raport końcowy etapu

W ramach kończenia etapu pracy uaktualnia się dokumenty istotne pod kątem oceny prac, takie jak DIP (w tym plan projektu i uzasadnienie biznesowe) oraz plan przeglądu korzyści. Tworzony jest również między innymi plan (następnego) etapu, uaktualniany jest rejestru jakości oraz powstaje raport końcowy (bieżącego) etapu (RKE) wraz z dziennikiem doświadczeń projektowych.

Miejsce raportu końcowego etapu oraz uaktualnienia uzasadnienia biznesowego zaznaczono na rysunku 2.



Rysunek 2. Raport końcowy etapu oraz uaktualnienia uzasadnienia biznesowego w ramach kończenia etapu pracy

Źródło: *PRINCE2*...op. cit., s. 202.

Raport końcowy etapu służy do podsumowania postępów, które nastąpiły do dnia sporządzenia raportu, całościowej oceny sytuacji projektu oraz informacji wystarczających, by wystąpić do komitetu sterującego o podjęcie decyzji w sprawie dalszej realizacji projektu.

Raport końcowy etapu pod kątem oceny projektu powinien zawierać istotne informacje, którymi między innymi są:

- sprawozdanie kierownika projektu co do wyników pracy w bieżącym, kończącym się etapie
- przegląd i podsumowanie zasadności uzasadnienia biznesowego, a w nim:
  - korzyści uzyskane do daty raportu
  - korzyści pozostałe do uzyskania
  - spodziewane korzyści finansowe netto
  - ewentualne odchylenia od obowiązującego uzasadnienia biznesowego
- przegląd realizacji celów projektu
- przegląd realizacji celów etapu
- raport doświadczeń
- zagadnienia i ryzyka.

Na podstawie informacji zagregowanych w tym raporcie kierownik projektu może stworzyć prognozę odnośnie do następnego etapu prac oraz projektu jako całości w stosunku do zaplanowanych celów, tolerancji i odchyleń dla czasu, kosztów, jakości, zakresu oraz korzyści i ryzyka. Po przedłożeniu go do oceny komitetowi sterującemu i aktualizacji uzasadnienia biznesowego zapada decyzja o dalszej kontynuacji prac oraz ewentualnych zmianach w planie projektu.

Raport końcowy projektu

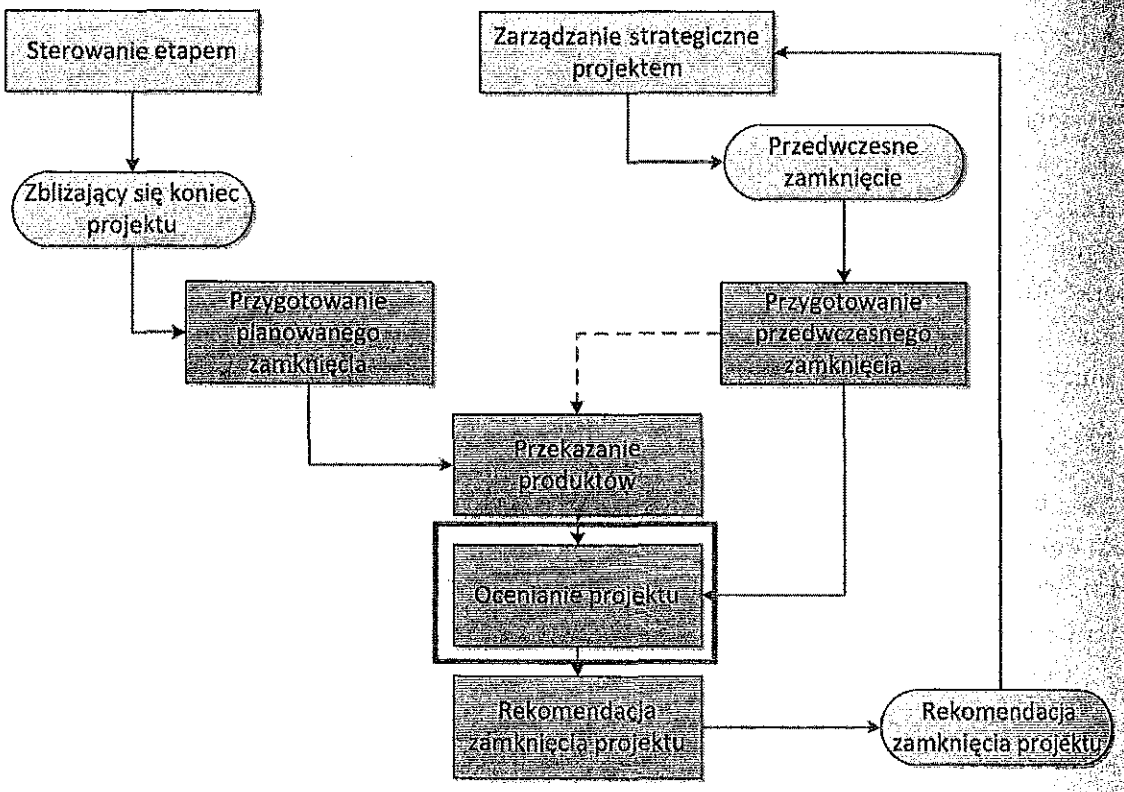
Raport końcowy projektu (RKP) jest wykorzystywany na etapie zamykania projektu do dokonania całościowego przeglądu rzeczywiście wykonanej pracy w stosunku do bazowego planu projektu zapisanego w dokumentacji inicjowania projektu. Jego miejsce w ostatnim etapie zarządzania projektem przedstawiono na rysunku 3.

Celem końcowej oceny projektu jest stwierdzenie, jak dużym sukcesem lub porażką zakończył się projekt. Analiza danych szacunkowych i rzeczywistych o postępach projektu może także umożliwić sporządzenie lepszych oszacowań dla przyszłych projektów. O ile uzasadnienie biznesowe przedstawiające planowane wyobrażenie na temat projektu stanowi punkt odniesienia do kolejnych etapów, o tyle raport końcowy projektu pokazuje, na ile owo wyobrażenie było słuszne. Zestawia ze sobą wartości planowane z rzeczywistymi osiągnięciami projektu. Umożliwia wreszcie w miarę jednoznaczną ocenę efektywności pracy zespołu projektowego i jego kierownika, stopnia zrealizowania budżetu, wykorzystania rezerw finansowych czy skali wystąpienia i stopnia wpływu ryzyka na realizację prac.

W ramach raportu końcowego projektu istotne pod kątem oceny przedsięwzięcia są następujące elementy:

- sprawozdanie kierownika projektu (w porozumieniu z zespołem projektowym) na temat całego projektu
- końcowy przegląd uzasadnienia biznesowego, a w nim:
  - korzyści uzyskane do daty raportu
  - korzyści pozostałe do uzyskania po zakończeniu projektu

  - spodziewane korzyści finansowe netto
  - ewentualne odchylenia od zatwierdzonego uzasadnienia biznesowego
- przegląd realizacji celów projektu
- raport o rodzajach ryzyka, które wystąpiły w projekcie (tzw. raport o zdarzeniach)
- raport doświadczeń obejmujący przegląd tego, co przebiegło dobrze i źle w procesie planowania i realizacji projektu, a także wszystkich rekomendacji do rozważenia przez zarząd organizacji lub programu.



Rysunek 3. Miejsce raportu końcowego projektu w procesie zamykania projektu
Źródło: *PRINCE2*... op. cit., s. 217.

Rejestr doświadczeń RKP pozwala również na przekazanie wszelkich doświadczeń mogących być pomocnymi przy planowaniu, realizacji i ocenie kolejnych projektów realizowanych w organizacji, a także innych szczegółowych informacji na temat niezakończonych prac i utrzymującego się ryzyka osobom odpowiedzialnym za przyszłe wsparcie produktów projektu.

Podsumowanie

W zakresie metodyki PRINCE2 nie istnieje jedno miejsce skupiające się na kwestiach oceny projektu. Proces oceny rozbity jest na wiele dokumentów, zwanych także

produktami projektu. Można je odnaleźć na każdym etapie cyklu życia projektu. Najważniejszymi z nich wydają się być uzasadnienie biznesowe oraz raport końcowy projektu. Są one uzupełnione innymi raportami i dokumentacją tworzoną zarówno na etapie przygotowania, jak i inicjowania, realizacji i zamknięcia. Łączą się ze sobą w logiczną całość, ich regularna aktualizacja zaś dzięki analizie ciągłości uzasadnienia biznesowego, ryzyka i odchyleń oraz ich wpływu na sytuację projektu umożliwia wiarygodną i obiektywną ocenę przedsięwzięcia na każdym jego etapie, zarówno przez kierownika projektu, jak i komitet sterujący oraz nadzór projektu. Choć metodyka PRINCE2 nie daje jednoznacznych wskazówek co, kiedy i w jaki sposób powinno podlegać ocenie, aby doprowadzić projekt do oczekiwanych rezultatów, to jednak przedstawiony system oceny stanowi istotną składową zarządzania projektami. Zapewnia zainteresowanym stronom (sponsorom, zleceniodawcom, wykonawcom, regulatorom oraz innym interesariuszom) wiarygodną podstawę do podejmowania decyzji dotyczących realizowanego przedsięwzięcia na każdym jego etapie.

Literatura

PRINCE2 – skuteczne zarządzanie projektami, oficjalny podręcznik metodyki PRINCE2, wyd. polskie, OGC, Norwich 2009.

Wiedza i bogactwo narodów

Kapitał ludzki, globalizacja i regulacja w skali światowej

Zarządzanie

redakcja naukowa
Ryszard Bartkowiak
Piotr Wachowiak

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
OFICYNA WYDAWNICZA

OFICYNA WYDAWNICZA
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja współfinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego w ramach badania statutowego KZiF/S/01/13

Rada Naukowa
dr hab. prof. SGH Ryszard Bartkowiak – Przewodniczący
dr Piotr Wachowiak

Recenzenci naukowi
prof. dr hab. Jacek Grzywacz, prof. dr hab. Irena Hejduk, dr hab. prof. SGH Krzysztof Jarosiński, dr hab. Katarzyna Majchrzak, prof. dr hab. Krystyna Poznańska, dr hab. Waldemar Rogowski, dr Tomasz Rostkowski

Redaktor
Iwona Witt-Czuprzyńska

Koordynacja prac nad monografią
Grażyna Komorowska – ze strony Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie

© Copyright by Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wydanie I

ISBN 978-83-7378-822-0

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza
02-554 Warszawa, al. Niepodległości 162
tel. 22 564 94 77, 22 564 94 86, fax 22 564 86 86
www.wydawnictwo.sgh.waw.pl
e-mail: wydawnictwo@sgh.waw.pl

Projekt i wykonanie okładki
Studio Graficzne AGAT Jerzy Burski

Skład i łamanie
DM Quadro

Druk i oprawa
QUICK-DRUK s.c.
tel. 42 639 52 92
e-mail: quick@druk.pdi.pl

Zamówienie 98/V/13

Część IV
Podejście projektowe i działania innowacyjne w przedsiębiorstwie 207

Michał Trocki
Sytuacje planistyczne i metody planowania projektów 209

Bartosz Grucza
Modele analizy interesariuszy 219

Paweł Wyrozębski
Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach 229

Katarzyna Kandefer-Winter (doktorantka)
Znaczenie komunikacji w zarządzaniu projektami oraz stosowane narzędzia wsparcia 239

Mateusz Juchniewicz
Analiza praktyk z zakresu zarządzania jakością projektu w organizacjach w Polsce – wyniki badań 249

Witalij Metelski (doktorant)
Metodyki projektów rozwojowych – analiza porównawcza 259

Emil Bukłaha
Zasady oceny projektów w metodyce PRINCE2 269

Marta Ziółkowska
Kreowanie i wykorzystanie innowacji w powiązaniach franczyzowych w globalnej gospodarce 281

Maria Roszkowska-Śliż
Otwarta innowacyjność we współpracy z tłumem. Szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstw 291

Justyna Szumniak-Samolej, Katarzyna Bachnik
Rola mediów społecznościowych w zarządzaniu sytuacją kryzysową 305

Celina Sołek
Media społecznościowe w edukacji wyższej 315

Streszczenia 325