

# SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI – PROPOZYCJA MODELU DOJRZAŁOŚCI

DOI: 10.33141/po.2021.11.04

Przegląd Organizacji, Nr 11(982), 2021, s. 29-38

www.przegladorganizacji.pl

Mateusz Juchniewicz

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Zagadnienia społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju nabierają w ostatnich latach szczególnego znaczenia w naukach o zarządzaniu. Wynika to przede wszystkim z rosnącej świadomości tych kwestii wśród wszystkich uczestników procesów gospodarczych, wyraźnie też kształtuje się ich wpływ na budowanie wartości organizacji (Książak, 2016; Balcerowicz, 2015; Ding i in., 2016; McKinsey, 2009). W konsekwencji zmianom ulegają modele biznesu, strategie organizacji, modele przywództwa. Jednocześnie jednak badania w tym zakresie podkreślają, że działalność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. Corporate Social Responsibility – CSR) i zrównoważonego rozwoju nie przekłada się automatycznie na wzrost wartości przedsiębiorstw. Konieczne jest systematyczne budowanie świadomości i kompetencji w tych obszarach, podejmowanie inicjatyw spójnych w zakresie nie tylko przekazu, komunikatu do interesariuszy, ale również sposobu ich realizacji. Jednocześnie stale rośnie znaczenie projektów w działalności większości organizacji i całych gospodarek. Projekty stają się więc w coraz większym stopniu, często kluczowym, nośnikami wartości. Mogą być zatem jej kreatorami, jak też destruktorami (Cooke-Davies, Arzymanow, 2003; Eskerod, Riis, 2008; Thomas, Mullaly, 2007).

Z tego względu autor zdecydował się podjąć zadanie opracowania modelu dojrzałości w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami. Znaczenie modeli dojrzałości w budowaniu wartości zostało szeroko opisane w literaturze (Padma i in., 2008; van Aken i in., 2005).

Zagadnienie społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami jest podejmowane przez nielicznych badaczy (obszerny przegląd literatury z tej tematyki: m.in. Trocki, 2019; Zeng i in., 2015; Aarseth i in., 2017), a według wiedzy autora nieliczne rozwiązania w tym zakresie w postaci modeli dojrzałości nie mają charakteru kompleksowych, a ich opisy są bardzo ogólne (Silvus, Schipper, 2015). W związku z tym podjęcie prac nad strukturą i treścią kompleksowego modelu dojrzałości w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami ma charakter nowatorski. Ze względu na słabe rozpoznanie tematyki opracowanie modelu pozwoli również zaproponować uporządkowany system terminologii dotyczącej społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami.

W kontekście zaproponowanego modelu niezbędne jest również wyjaśnienie, co autor rozumie pod pojęciem „społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami”. W opracowaniach dotyczących tematyki społecznej odpowiedzialności

biznesu i zrównoważonego rozwoju wielokrotnie można spotkać się z informacją, że społecznie odpowiedzialne zarządzanie (coraz częściej określane również jako po prostu odpowiedzialne zarządzanie) i zrównoważone zarządzanie mogą być traktowane jako synonimy. Jakkolwiek jest to stwierdzenie dyskusyjne, należy podkreślić, że organizacje, które wdrażają odpowiedzialny model zarządzania, siłą rzeczy, muszą rozwijać praktyki zgodne z ideą zrównoważonego rozwoju. Zakłada ona respektowanie i równoważenie w swojej działalności tzw. trzech linii przewodnich (*triple bottom line*) – gospodarczej, środowiskowej i społecznej. Jednocześnie komponent „social” w skrócie CSR sugeruje, że jest to koncepcja uwzględniająca wyłącznie jedną z linii przewodnich. Jak pokazuje jednak przegląd definicji i interpretacji CSR (Wielicka-Gańczarczyk, 2020, s. 615), dopuszczalne i powszechnie akceptowane jest stosowanie określenia CSR w odniesieniu również do pozostałych linii przewodnich. A zatem na potrzeby artykułu autor definiuje „społecznie odpowiedzialne zarządzanie projektami” jako takie podejście do zarządzania projektami (zarówno w warstwie procesów: wytwórczych, wspierających oraz zarządczych, jak i produktów/rezultatów projektu), w którym kierownictwo projektu respektuje elementy trzech linii przewodnich, a sukces projektu oznacza osiągnięcie korzyści biznesowych, dostarczenie wartości społeczeństwu i przynajmniej nie pogorszenie stanu środowiska naturalnego.

Głównym celem badania było opracowanie modelu dojrzałości organizacji w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami. W związku z tym dominującą metodą badawczą były studia literatury poświęcone koncepcji zrównoważonego rozwoju, społecznej odpowiedzialności, dojrzałości organizacji oraz zjawisku projektyzacji. Drugi ważny obszar to analiza modeli i standardów w zakresie społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu projektami. Projektując model dojrzałości, autor zastosował przede wszystkim podejście systemowe.

Specyfika projektów – ich złożoność, unikatowość – zasadniczo odmienna od działalności operacyjnej, przemawia na korzyść zajęcia się problematyką społecznie odpowiedzialnego zarządzania nimi i odróżnienia jej od szerszej idei CSR. Ponadto projekty i zarządzanie nimi cechuje duża autonomia w większości organizacji. Głównymi argumentami przeciwko wyodrębnieniu kwestii społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami są: niebezpieczeństwo powielania pracy skutkujące dodatkowymi kosztami i nakładem pracy lub ewentualnymi konfliktami, utrata standaryzacji działań, odmienne traktowanie podobnych zagadnień społecznej

odpowiedzialności w różnych projektach. „Projekty mogą przyczynić się do zrównoważonego rozwoju firmy. Dlatego należy oczekiwać, że koncepcje zrównoważonego rozwoju znajdą odzwierciedlenie w zarządzaniu projektami. I chociaż niektóre aspekty zrównoważonego rozwoju można znaleźć w różnych standardach zarządzania projektami, należy powiedzieć, że integracja zrównoważonego rozwoju z projektami i zarządzaniem projektami nie jest jeszcze w pełni zrozumiała” (Silvus, Schipper, 2015). W wyniku dyskusji dominował jednak pogląd, że z wielu powodów – specyfiki zarządzania projektami, szczególnej roli projektów w tworzeniu wartości dla organizacji i interesariuszy, efektów działań projektowych wykraczających daleko poza przedsiębiorstwo macierzyste i odnoszących się do szerokiego kręgu interesariuszy itp. – należy wyróżnić kwestie społecznej odpowiedzialności projektów (Trocki, 2019). Niektórzy autorzy zwracają uwagę na wystąpienie M. McKinlay na Światowym Kongresie Międzynarodowego Stowarzyszenia Zarządzania Projektami (ang. International Project Management Association – IPMA) w 2008 roku, podczas którego zaapelowała ona do środowiska specjalistów ds. zarządzania projektami do „wzięcia odpowiedzialności za zrównoważony rozwój” jako początek intensywnego rozwoju problematyki społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami (ang. Project Social Responsibility – PSR), (Trocki, 2019; McKinlay, 2008).

### Wzrost znaczenia projektów w działalności gospodarczej

**R**osnące znaczenie projektów w niemal każdej dziedzinie aktywności ludzkiej zostało dostrzeżone już w latach 90. XX wieku. Ch. Midler w 1995 r. analizował zjawisko „projectification” na przykładzie koncernu Renault (Midler, 1995). Obserwował stopniowy wzrost intensywności działalności projektowej w firmie, co powodowało zmiany w strukturze, sposobie zarządzania i efektywności. Wzrost znaczenia projektów w działalności organizacji przekłada się na zjawiska projektacji również w perspektywie gospodarki jako całości, jak też wzrostu znaczenia zawodu kierownika projektu (Jalocha, 2019; Kuura, 2011). Na rysunku 1 przedstawiono schemat zależności między wymienionymi obszarami.

Oznacza to, że omawiane zjawisko można rozpatrywać z trzech perspektyw – gospodarki jako całości, organizacji i jednostek.

Podejmowane są próby oszacowania udziału projektów w tworzeniu PKB na poziomach narodowym i globalnym.

Według szacunków PriceWaterhouseCoopers, globalne wydatki na publiczne projekty inwestycyjne wzrosną z poziomu 4 bilionów USD w 2012 r. do ok. 9 bilionów USD w 2025 r. (PWC, 2014). Według szacunków Project Management Institute – PMI i A. Nieto-Rodrigueza (2012), udział projektów w tworzeniu globalnego produktu brutto będzie stale wzrastał. Szacuje się, że za 10 lat wyniesie ok. 35% (Nieto-Rodriguez, 2012).

W ostatnich latach można również zaobserwować trwałą ewolucję modeli biznesowych w kierunku zarządzania przez projekty. W sposób ogólny zjawisko projektyzacji organizacji można zdefiniować jako wzrost znaczenia działalności projektowej w ogólnej aktywności organizacji. Przejawia się to nie tylko wzrostem intensywności projektów, ale również rozwojem systemów zarządzania projektami i struktur projektowych. W ramach tego procesu można wyróżnić trzy główne stadia projektyzacji organizacji. Zostały one przedstawione na rysunku 2.

Z kolei w odniesieniu do jednostek, według szacunków PMI, 51 milionów ludzi na całym świecie jest zaangażowanych w zarządzanie projektami (PMI, 2013a). Szacuje przy tym, że do 2020 r. na świecie powstanie ok. 15,7 miliona stanowisk kierowników projektów w najważniejszych sektorach (PMI, 2013b). W samych Chinach powstanie ponad 8 milionów stanowisk z tej liczby. Dane PMI wskazują również na wzrost zainteresowania certyfikatami fachowymi z zakresu zarządzania projektami: o ile w 2004 r. na świecie nieco ponad 150 000 osób posiadało certyfikat Project Management Professional (PMP), to już w sierpniu 2015 r. liczba ta wzrosła do 669 668, by osiągnąć poziom 724 773 w lipcu 2016 r. (PMI, 2018). Zjawisko to dotyczy również brytyjskiego standardu zarządzania projektami – PRINCE2. W 2004 r. na świecie przeprowadzono 51 900 egzaminów na poziomie PRINCE2 Foundation, natomiast w 2012 r. już 144 885 (Knowledge Train, 2020).

Podsumowując zagadnienia projektyzacji (wzrostu znaczenia projektów w organizacji), można stwierdzić, że organizacje muszą budować systematyczne podejście do zarządzania projektami – rozwijając narzędzia, kompetencje i wsparcie instytucjonalne w tym zakresie. Wymaga to rozwijania kultury ciągłego doskonalenia działalności projektowej i dążenia do doskonałości w zarządzaniu projektami (Kerzner, 1998). Jednocześnie wraz z rozwojem idei zrównoważonego rozwoju zmieniają się kryteria sukcesu projektu. Ewolucja tzw. trójkąta ograniczeń projektowych, określanego często mianem żelaznego trójkąta, została przedstawiona na rysunku 3.



Rys. 1. Perspektywy projektyzacji  
Źródło: Kuura, 2011, s. 95

## Koncepcja dojrzałości organizacji

Od końca lat 70. XX wieku w teorii i praktyce zarządzania rozwija się nurt związany z dojrzałością organizacji (Crosby, 1979; Juchniewicz, 2018). Termin *dojrzałość* jest w tym nurcie utożsamiany z osiąganiem umiejętności, kompetencji umożliwiających realizację określonych zadań. Dojrzałość w tym znaczeniu nie jest więc domeną organizacji o określonym stażu na rynku. Młode organizacje z powodzeniem mogą osiągać wyższą dojrzałość niż te, które istnieją na rynku kilkanaście lub kilkadziesiąt lat. A zatem można powiedzieć, że zgodnie z tym podejściem dojrzałość organizacji oznacza taki poziom rozwoju organizacji, na którym osiąga ona w danej dziedzinie bardzo dobre rezultaty i w konsekwentny sposób wdraża inicjatywy, których celem jest dalsze zwiększanie skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Wyrazem tego podejścia są tzw. modele dojrzałości, pozwalające dokonać oceny dojrzałości organizacji (Juchniewicz, 2018; Spalek, 2013; Ibbs, Kwak, 2000).

Jako jeden z pierwszych termin *organizational maturity* zdefiniował Ph. Crosby, amerykański specjalista w dziedzinie zarządzania jakością (autor m.in. koncepcji Zero Defects). Opracował on i opublikował w swojej książce „Quality is Free” uznawany za pierwszy w historii model dojrzałości – tzw. Siatkę Dojrzałości Zarządzania Jakością (Quality Management Maturity Grid) (Crosby, 1979). Na przełomie XX i XXI wieku pojawiły się pierwsze modele dojrzałości ściśle powiązane z zarządzaniem projektami (m.in. OPM3 w 2001 r., model Kerznera w 2001 r.). Koncepcje te również rozwijały się w kilku kierunkach. Pierwsze rozwiązania miały konstrukcję podobną do siatki Crosby’ego. Wdrożenie określonego zestawu rozwiązań i praktyk organizacyjnych umożliwiała osiągnięcie wyższego poziomu dojrzałości. To podejście zastosował m.in. H. Kerzner (2001) w swoim modelu Project Management Maturity Model i J. Crawford (2021) w modelu PM Solutions. Podobną konstrukcję mają również modele, takie jak PM Solutions’ Maturity Model, IPMA Delta czy Organizational Project Management Maturity Model – OPM3.

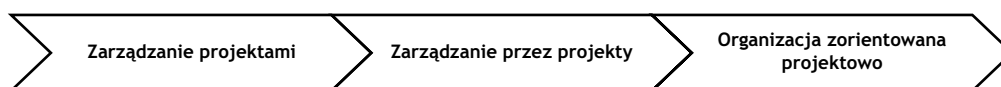
Druga grupa narzędzi posiada architekturę opartą na koncepcji doskonalenia procesów. Są to głównie standardy i modele referencyjne, takie jak: DIN 69904, ISO 10006, DIN 69901, ISO 21500, ISO 21503. Można wyróżnić również trzecią grupę modeli. Stanowi ona pewnego rodzaju „hybrydę” dwóch wcześniejszych koncepcji i opiera się na tzw. najlepszych praktykach zarządzania. Z jednej strony osiągnięcie wyższych poziomów dojrzałości jest możliwe po wdrożeniu określonego zestawu najlepszych praktyk, z drugiej strony owe praktyki mogą być realizowane na różnych poziomach doskonałości procesowej. Do tego typu modeli można zaliczyć m.in. Project, Programme, Portfolio Management Maturity Model – P3M3. Na rysunku 4 przedstawiono syntetycznie rozwój koncepcji dojrzałości organizacji w zarządzaniu procesami i projektami.

Szacuje się, że obecnie funkcjonuje ok. 200 modeli dojrzałości i dotyczą one niemal każdego aspektu zarządzania. A zatem koncepcja ta szybko zyskuje na znaczeniu (Juchniewicz, 2018). Wciąż jednak narzędzia te nie uwzględniają zagadnień społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu projektami, akcentując aspekt „biznesowy” – a zatem utożsamiając wyższy poziom dojrzałości projektowej organizacji z lepszymi wynikami finansowymi i uporządkowanym zarządzaniem projektami.

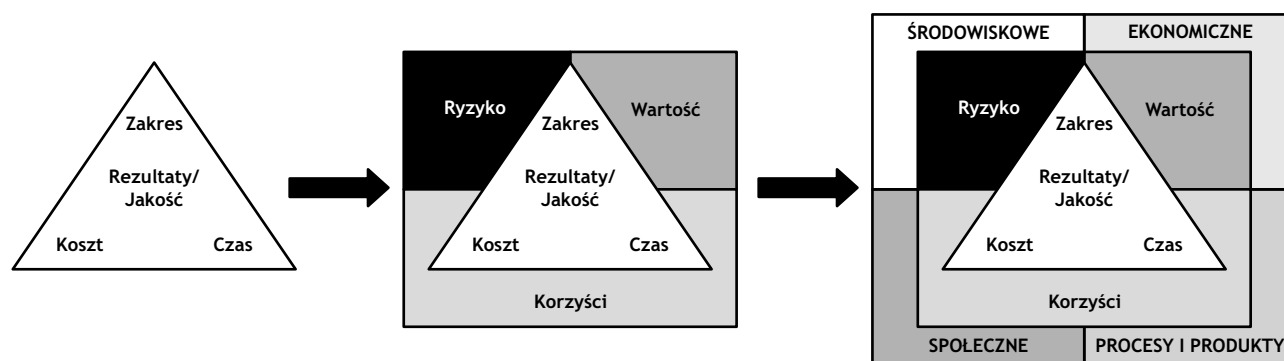
## Propozycja modelu dojrzałości w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami

Proponowany model powstał w oparciu o analizę wybranych modeli dojrzałości projektowej z jednej strony oraz modeli, koncepcji, wytycznych w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności z drugiej. Na rysunku 5 zaprezentowano schemat analizy.

W tej części przedstawiono propozycję modelu, którego celem jest określenie poziomu dojrzałości organizacji w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami, ale również opracowanie założeń stanu docelowej dojrzałości dla organizacji go stosujących.



Rys. 2. Stadia projektyzacji organizacji  
Źródło: Wagner, 2011, s. 52



Rys. 3. Ewolucja żelaznego trójkąta ograniczeń projektowych  
Źródło: Trocki, 2019, s. 109; Carboni i in., 2018, s. 32

Głównym założeniem modelu jest zdefiniowanie pięciu poziomów dojrzałości organizacji<sup>1</sup>. Zostały one opisane w następujący sposób:

- poziom 0: Zarówno w odniesieniu do procesu, jak i produktu nie prowadzi się żadnych działań w danym obszarze,
- poziom 1: Działania w procesie, jak też produkcji mają charakter wycinkowy i są realizowane decyzją kierownika projektu. Najczęściej oznaczają zdefiniowanie ogólnych haseł/wymagań,
- poziom 2: Działania w zakresie społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami są podejmowane na podstawie wytycznych/metodyki zarządzania projektami – obowiązują w większości lub wszystkich projektach w organizacji,
- poziom 3: Elementy społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami stanowią jeden z podstawowych i obowiązkowych elementów uzasadnienia biznesowego każdego projektu, są również podstawowymi wartościami, którymi kierują się kierownicy pro-

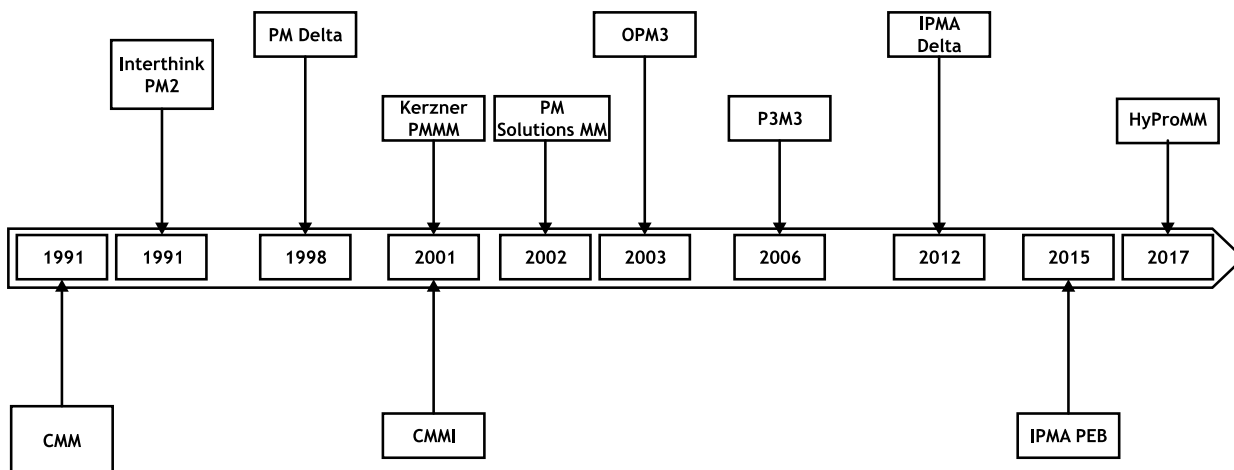
jektów; organizacja wdraża rozwiązania z zakresu zarządzania programami i portfelami,

- poziom 4: Na poziomie organizacji prowadzi się działania w zakresie ciągłego doskonalenia podejścia do społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami.

Następnym wymiarem podziału są linie przewodnie społecznej odpowiedzialności (*triple bottom line*) – zgodnie z dominującym podejściem w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Na podstawie powyższego wyróżnia się trzy obszary:

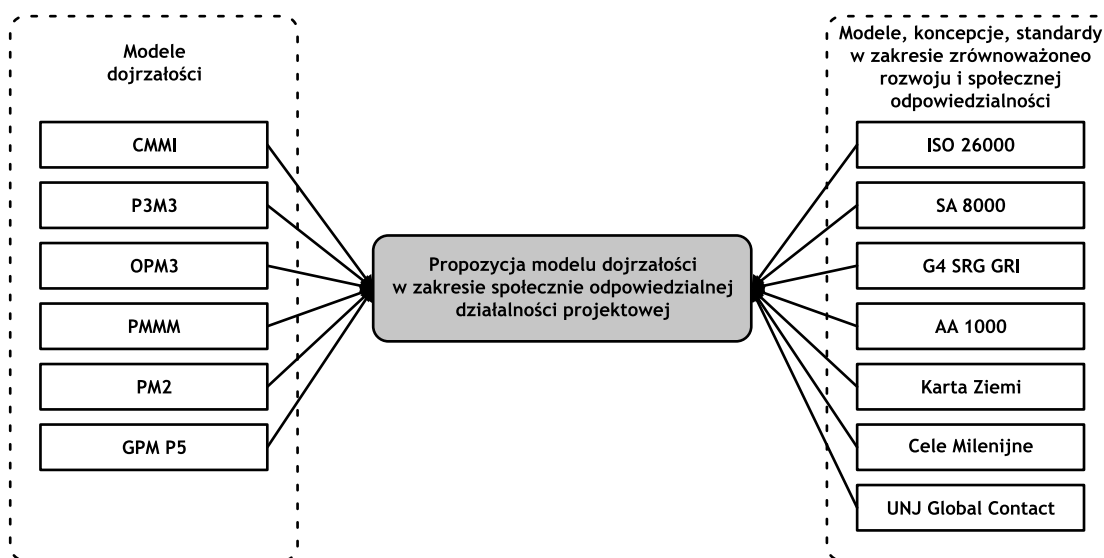
- obszar środowiskowy,
- obszar społeczny,
- obszar ekonomiczny.

W ramach obszaru środowiskowego zdefiniowano trzy grupy tematów. Dotyczą one zużycia energii w projekcie, gospodarowania surowcami lub materiałami i sposobów postępowania z odpadami oraz zagadnień dotyczących zużycia wody. W ramach obszaru społecznego wskazano również trzy grupy tematów. Zostały one poświęcone



Rys. 4. Historia i rozwój koncepcji dojrzałości organizacji

Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Zakres badań modeli, koncepcji i wytycznych

Źródło: opracowanie własne

Tabela 1. Wymiary modelu

Obszar	Temat	Poziom 0	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
Środowiskowy	Energia					
	Surowce/materiały/odpady					
	Woda					
Społeczny	Równość szans					
	Rozwój społeczeństwa					
	Etyka					
Ekonomiczny	Budowanie wartości					
	Warunki pracy					
	BCM					

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Poziom 0 i jego charakterystyka

Obszar	Temat	Charakterystyka
Środowiskowy	Energia	<p><b>Proces:</b> nie prowadzi się żadnych działań w tym zakresie  <b>Produkt:</b> nie planuje się rozwiązań uwzględniających te zagadnienia</p>
	Surowce/materiały/odpady	
	Woda	
Społeczny	Równość szans	
	Rozwój społeczeństwa	
	Etyka	
Ekonomiczny	Budowanie wartości	
	Warunki pracy	
	BCM	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Poziom 1 i jego charakterystyka

Obszar	Temat	Charakterystyka
Środowiskowy	Energia	<b>Proces:</b> planuje się w sposób ogólny zapotrzebowanie w projekcie na energię, jednak jest to inicjatywa indywidualna kierownika projektu <b>Produkt:</b> w specyfikacji może być określone zapotrzebowanie poszczególnych komponentów projektu na energię
	Surowce/materiały/odpady	<b>Proces:</b> planuje się w sposób ogólny wykorzystanie surowców i gospodarkę odpadami w ramach procesu, jednak jest to inicjatywa indywidualna kierownika projektu <b>Produkt:</b> w specyfikacji może być określone wykorzystanie ekologicznych surowców/materiałów w poszczególnych komponentach projektu
	Woda	<b>Proces:</b> planuje się w sposób ogólny wykorzystanie wody w ramach procesu, jednak jest to inicjatywa indywidualna kierownika projektu <b>Produkt:</b> w specyfikacji może być określone zużycie wody dla poszczególnych komponentów projektu
Społeczny	Równość szans	<b>Proces:</b> przygotowuje się ogólne zasady zachowania równości szans, jednak jest to inicjatywa indywidualna kierownika projektu <b>Produkt:</b> w specyfikacji może być określone w sposób ogólny, w jakim zakresie rezultaty projektu przyczynią się do poprawy kwestii równości szans
	Rozwój społeczeństwa	<b>Proces:</b> określa się w sposób opisowy lub jakościowy wpływ projektu na rozwój lokalnej społeczności, metody współpracy/angażowania w projekcie, jednak jest to inicjatywa indywidualna kierownika projektu <b>Produkt:</b> w specyfikacji może być określony sposób ogólny, w jakim zakresie rezultaty projektu uwzględniają zagadnienia rozwoju lokalnych społeczności
	Etyka	<b>Proces:</b> określa się podstawowe nomy etyczne dla zespołu projektowego, jednak jest to inicjatywa indywidualna kierownika projektu <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu może być przeprowadzona analiza możliwości działań nieetycznych ze strony współpracowników, dostawców, wykonawców

Ekonomiczny	Budowanie wartości	<b>Proces:</b> określa się budżet na zarządzanie projektem, analizuje możliwości optymalizacji, jednak jest to inicjatywa kierownika projektu <b>Produkt:</b> mogą zostać określone korzyści biznesowe z projektu, nie ma jednak wytycznych co do jednolitego sposobu ich pomiaru, jest to inicjatywa indywidualna kierownika projektu
	Warunki pracy	<b>Proces:</b> określa się reguły pracy zespołu projektowego, sposób oceny i motywowania, możliwości rozwoju w ramach projektu, jednak jest to inicjatywa kierownika projektu <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu może być przeprowadzona analiza możliwości oddziaływania poszczególnych rozwiązań na warunki pracy
	BCM	<b>Proces:</b> określa się rozwiązania, których celem jest budowanie zdolności zespołu do szybkiego reagowania na wstrząsy (zastępstwa, dokumentacja itp.), jednak jest to inicjatywa kierownika projektu <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu może być przeprowadzona analiza odporności dostarczanych rozwiązań na nagłe zmiany w otoczeniu

Źródło: opracowanie własne

Tabela 4. Poziom 2 i jego charakterystyka

Obszar	Temat	Charakterystyka
Środowiskowy	Energia	<b>Proces:</b> planowanie zapotrzebowania na energię w projekcie jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami <b>Produkt:</b> w specyfikacji określone jest zapotrzebowanie poszczególnych komponentów projektu na energię
	Surowce/materiały/odpady	<b>Proces:</b> planowanie wykorzystania surowców i gospodarki odpadami w ramach procesu jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami <b>Produkt:</b> w specyfikacji określone jest wykorzystanie ekologicznych surowców/materiałów w poszczególnych komponentach projektu
	Woda	<b>Proces:</b> planowanie sposobu wykorzystania wody w ramach procesu jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami <b>Produkt:</b> w specyfikacji określone jest zużycie wody dla poszczególnych komponentów projektu
Społeczny	Równość szans	<b>Proces:</b> zasady zachowania równości szans i sposoby ich przestrzegania są obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami <b>Produkt:</b> w specyfikacji określa się w sposób ogólny, w jakim zakresie rezultaty projektu przyczynią się do wspierania działań w zakresie równości szans
	Rozwój społeczeństwa	<b>Proces:</b> szacowanie wpływu projektu na rozwój lokalnej społeczności, określenie metod współpracy/angażowania w projekcie jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami <b>Produkt:</b> w specyfikacji określa się ogólnie, w jaki sposób rezultaty projektu uwzględniają zagadnienia rozwoju lokalnych społeczności
	Etyka	<b>Proces:</b> normy etyczne dla zespołu projektowego są obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu analizuje się możliwości działań nieetycznych ze strony współpracowników, dostawców, wykonawców
Ekonomiczny	Budowanie wartości	<b>Proces:</b> określa się budżet na zarządzanie projektem według określonych w organizacji procedur/wytycznych/metodyki <b>Produkt:</b> określa się korzyści biznesowe z projektu według funkcjonujących w organizacji procedur/wytycznych/metodyki
	Warunki pracy	<b>Proces:</b> określa się reguły pracy zespołu projektowego, sposób oceny i motywowania, możliwości rozwoju w ramach projektu zgodnie z procedurami/wytycznymi/metodyką <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu analizuje się możliwości oddziaływania poszczególnych rozwiązań na warunki pracy
	BCM	<b>Proces:</b> określa się rozwiązania, których celem jest budowanie zdolności zespołu do szybkiego reagowania na wstrząsy (zastępstwa, dokumentacja itp.), zgodnie z procedurami/wytycznymi/metodyką zarządzania projektem <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu przeprowadza się analizę odporności dostarczanych rozwiązań na nagłe zmiany w otoczeniu

Źródło: opracowanie własne

kwestiom równości szans w projekcie (w zakresie płci, kultury, narodowości, sprawności itp.), rozwojowi społeczeństwa (działania zmierzające do rozwoju lokalnych społeczności poprzez realizację projektu – zarówno w procesach realizacji, jak i poprzez dostarczanie odpowiednich produktów) oraz etyce w działaniu. Ostatnia linia przewodnia to obszar ekonomiczny. Tu również

zdefiniowano trzy tematy. Pierwszy dotyczy kwestii budowania wartości dla organizacji poprzez realizację projektu. Drugi temat porusza kwestie warunków pracy, tworzenia w projekcie środowiska sprzyjającego rozwojowi zespołu. Ostatnim, bardzo ważnym tematem jest tzw. ciągłość działania (ang. Business Continuity Management – BCM). Zgodnie z założeniami modelu, realizacja

Tabela 5. Poziom 3 i jego charakterystyka

Obszar	Temat	Charakterystyka
Środowiskowy	Energia	<b>Proces:</b> planowanie zapotrzebowania na energię w projekcie jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami, analizuje się powiązania z innymi projektami pod kątem możliwości optymalizacji wykorzystania energii <b>Produkt:</b> w specyfikacji określone jest zapotrzebowanie poszczególnych komponentów projektu na energię
	Surowce/materiały/odpady	<b>Proces:</b> planowanie wykorzystania surowców i gospodarki odpadami w ramach procesu jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami; analizuje się powiązania z innymi projektami pod kątem możliwości optymalizacji gospodarki odpadami i surowcami <b>Produkt:</b> w specyfikacji określone jest wykorzystanie ekologicznych surowców/materiałów w poszczególnych komponentach projektu
	Woda	<b>Proces:</b> planowanie wykorzystania wody w ramach procesu jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami; analizuje się powiązania z innymi projektami pod kątem możliwości optymalizacji gospodarki odpadami i surowcami <b>Produkt:</b> w specyfikacji określone jest zużycie wody dla poszczególnych komponentów projektu
Społeczny	Równość szans	<b>Proces:</b> Zasady zachowania równości szans i sposoby ich przestrzegania są obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami; analizuje się możliwości synergii z innymi projektami obejmującymi swoim zakresem kwestie równości szans <b>Produkt:</b> w specyfikacji określa się w sposób precyzyjny, w jakim zakresie rezultaty projektu przyczynią się do działań w zakresie równości szans
	Rozwój społeczeństwa	<b>Proces:</b> Szacowanie wpływu projektu na rozwój lokalnej społeczności, określenie metod współpracy/angażowania w projekcie jest obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami; analizuje się możliwości synergii z innymi projektami obejmującymi swoim zakresem kwestie rozwoju lokalnej społeczności <b>Produkt:</b> w specyfikacji określa się w sposób precyzyjny, w jakim zakresie rezultaty projektu uwzględniają zagadnienia rozwoju lokalnych społeczności
	Etyka	<b>Proces:</b> normy etyczne dla zespołu projektowego są obligatoryjne – w ramach procedur/wytycznych/metodyki zarządzania projektami; analizuje się powiązania z innymi projektami pod kątem możliwości optymalizacji działań w zakresie etyki <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu analizuje się możliwości działań nieetycznych ze strony współpracowników, dostawców, wykonawców
Ekonomiczny	Budowanie wartości	<b>Proces:</b> określa się budżet na zarządzanie projektem według funkcjonujących w organizacji procedur/wytycznych/metodyki; analizuje się powiązania z innymi projektami <b>Produkt:</b> określa się korzyści biznesowe z projektu według funkcjonujących w organizacji procedur/wytycznych/metodyki, definiuje się wartość biznesową/dodaną projektu w odniesieniu do portfela projektów lub programu, w ramach którego projekt jest realizowany
	Warunki pracy	<b>Proces:</b> określa się reguły pracy zespołu projektowego, sposób oceny i motywowania, możliwości rozwoju w ramach projektu zgodnie z procedurami/wytycznymi/metodyką; zaangażowanie ludzi w projekcie jest analizowane pod kątem ich udziału w innych projektach <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu analizuje się możliwości oddziaływania poszczególnych rozwiązań na warunki pracy; przeprowadzana jest analiza wpływu innych projektów na warunki pracy w danym projekcie
	BCM	<b>Proces:</b> określa się rozwiązania, których celem jest budowanie zdolności zespołu do szybkiego reagowania na wstrząsy (zastępstwa, dokumentacja itp.), zgodnie z procedurami/wytycznymi/metodyką zarządzania projektem; mechanizmy te są budowane na poziomie programów i portfela <b>Produkt:</b> w trakcie planowania produktów/rezultatów projektu przeprowadza się analizę odporności dostarczanych rozwiązań na nagłe zmiany w otoczeniu; przeprowadza się analizę możliwości wykorzystania efektów synergii między projektami

Źródło: opracowanie własne

projektu w organizacji powinna wspierać budowanie odporności organizacji, bezpieczeństwa ekonomicznego itp.

Ponadto dla charakterystyki każdego poziomu wprowadzono odrębne opisy dla procesów oraz produktów projektu. W tabelach 1–6 przedstawiono charakterystykę poszczególnych poziomów dojrzałości.

Ocena organizacji przebiega w każdym obszarze i temacie niezależnie. Dzięki temu możliwe jest stworzenie precyzyjnych profili oceny i dokładne planowanie „mapy drogowej” podnoszenia dojrzałości. W tabeli 7 przedstawiono przykładowy profil oceny za pomocą proponowanego modelu.

## Podsumowanie

Obserwacja zmian w sposobie funkcjonowania jednostek, organizacji, jak również całych gospodarek pozwala przypuszczać, że zagadnienia społecznej odpowiedzialności działalności projektowej będą zyskiwać na znaczeniu. Można się również spodziewać, że pandemia i wywołane nią zmiany wpłyną pozytywnie na postrzeganie zjawiska zrównoważonego rozwoju w projektach. Nie zmienia to jednak faktu, że niezbędne jest budowanie świadomości tematyki poruszanej w raporcie – zarówno wśród naukowców, jak i menedżerów.



Tabela 6. Poziom 4 i jego charakterystyka

Obszar	Temat	Charakterystyka
Środowiskowy	Energia	Organizacja prowadzi stały monitoring i benchmarking realizowanych procedur, wdrożonych metodyk. Wszystkie rozwiązania określone na poziomie 4 są stale usprawniane w ramach kultury ciągłego doskonalenia. Specjalistyczne jednostki (np. PMO – Project Management Office; COE – Centre Of Excellence) mogą być powołane do realizacji tych zadań
	Surowce/materiały/odpady	
	Woda	
Społeczny	Równość szans	
	Rozwój społeczeństwa	
	Etyka	
Ekonomiczny	Budowanie wartości	
	Warunki pracy	
	BCM	

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7. Przykładowy profil oceny i jego charakterystyka

Obszar	Temat	Poziom 0	Poziom 1	Poziom 2	Poziom 3	Poziom 4
Środowiskowy	Energia					
	Surowce/materiały/odpady					
	Woda					
Społeczny	Równość szans					
	Rozwój społeczeństwa					
	Etyka					
Ekonomiczny	Budowanie wartości					
	Warunki pracy					
	BCM					

Źródło: opracowanie własne

W opinii autora, opracowany model dojrzałości stanowi propozycję uporządkowania zagadnień przekrojowych w ramach pięciu poziomów, na których może znaleźć się organizacja rozwijająca swoje kompetencje w analizowanym obszarze. Dodatkowo autor wyróżnił charakterystykę przejawów dojrzałości z punktu widzenia zarówno procesów zarządzania projektem, jak i jego efektów, produktów. To również może stanowić przestrzeń do interesującej dyskusji naukowej i fachowej. W opinii autora, zaproponowany model dojrzałości wpisuje się w główne korzyści wynikające ze stosowania modeli dojrzałości. Po pierwsze, modele stanowią „mapę drogową” dla organizacji, które chcą konsekwentnie budować swoje praktyki w danym obszarze. Przedstawiony model może stanowić istotne wsparcie w procesie budowania systemu społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami, w efekcie prowadzącego do osiągania lepszych wskaźników sukcesu projektów – rozumianego jako dostarczenie korzyści biznesowych interesariuszom, dostarczenie wartości społeczeństwu i przynajmniej nie pogorszenie stanu środowiska naturalnego. W założeniu efektem długofalowym jest transformacja organizacji z podejścia CSR (ang. Corporate Social Responsibility) do podejścia CSV (ang. Creating Shared Values).

Drugą korzyścią płynącą ze stosowania modeli dojrzałości jest budowanie wizerunku organizacji wśród interesariuszy. Systematyczne badanie swojej dojrzałości i określanie

regularnie celów zmierzających do jej podniesienia stanowi istotny czynnik budujący pozytywny wizerunek organizacji. Konstrukcja modeli dojrzałości, w większości opierająca się na logice kolejnych poziomów i ich nazw/numeracji ułatwia przejrzysty przekaz do otoczenia. Z tego względu konstrukcja modelu zaproponowanego przez autora opiera się na wiódących standardach – takich jak model Kerznera, P3M3 czy Capability Maturity Model Integration – CMMI.

Naturalnym kierunkiem dalszych badań jest zastosowanie opracowanego modelu dojrzałości. Autor planuje podjęcie badań empirycznych – zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym. Z jednej strony możliwe jest badanie poziomu dojrzałości szerokiego spektrum organizacji – funkcjonujących na różnych rynkach, mających różne charakterystyki. Z drugiej strony możliwe jest prowadzenie badań jakościowych w formie wywiadów pogłębionych na tematy dotyczące np. wyzwań w rozwijaniu społecznie odpowiedzialnych projektów, jak również samej konstrukcji modelu dojrzałości. Może również znaleźć zastosowanie w działalności doradczej i eksperckiej – w organizacjach, które świadomie chcą budować rozwiązania z zakresu społecznie odpowiedzialnego zarządzania projektami. W opinii autora, model charakteryzuje się wysokim stopniem uniwersalności. Został opracowany w oparciu o globalne standardy zrównoważonego rozwoju i najważniejsze modele dojrzałości. Są to



zagadnienia, które nie wymagają znacznego dopasowania np. do specyfiki rynku lub regionu. Z kolei konstrukcja modelu nie jest tak złożona jak np. CMMI, co oznacza, że może on stanowić drogowskaz zarówno dla bardzo dużych, jak i mniejszych organizacji. Z pewnością jednym z kluczowych ograniczeń modelu jest niski stopień operacjonalizacji zagadnień i przełożenia ich np. na precyzyjne mierniki. Pomocne w tym działaniu okażą się planowane badania empiryczne z użyciem modelu, które pozwolą też na przetestowanie go i dokładne rozpoznanie słabości przez respondentów.

**dr hab. Mateusz Juchniewicz, prof. uczelni**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
**ORCID: 0000-0002-3598-2679**  
**e-mail: mateusz.juchniewicz@sgh.waw.pl**

### Przypis

- 1) Większość uznanych modeli operuje skalą pięciostopniową od 1 do 5. Ze względu na to, że w proponowanym modelu poziom pierwszy oznacza brak jakichkolwiek rozwiniętych praktyk, numeracja rozpoczyna się od 0.

### Bibliografia

- [1] Aarseth W., Ahola T., Aaltonen K., Økland A., Andersen B. (2017), *Project Sustainability Strategies: A Systematic Literature Review*, „International Journal of Project Management”, Vol. 35, No. 6, pp. 1071–1083.
- [2] Balcerowicz L. (2015), *Corporate Social Responsibility: Some Clarifications and Questions*, [in:] B. Fryzel (ed.), *The True Value of CSR: Corporate Identity and Stakeholder Perceptions*, Palgrave Macmillan, New York.
- [3] Carboni J., Duncan W., Gonzalez M., Milsom P., Young M. (2018), *Sustainable project management. The GPM Reference Guide*, GPM Global, Novi 2018, s. 32.
- [4] Cooke-Davies T.J., Arzymanow A.A. (2003), *The Maturity of Project Management in different industries: An investigation into variations between project management models*, International Journal of Project Management, Vol. 21, No. 6, pp. 471–478.
- [5] Crawford J. (2021), *Project Management Maturity Model*, 4th Edition, Auerbach Publications, Boca Raton.
- [6] Crosby Ph. (1979), *Quality is Free, The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, London.
- [7] Ding D., Ferreira Ch., Wongchoti U. (2016), *Does it Pay to be Different? Relative CSR and its Impact on Firm Value*, „International Review of Financial Analysis”, Vol. 47, pp. 86–98.
- [8] Eskerod P., Riis E. (2008), *Creating Value by Building an Intra-organizational Common Frame of Reference for Project Management*, Proceedings for PMI Research Conference, Warsaw, Poland, July, Project Management Institute.
- [9] Ibbs C.W., Kwak Y.H. (2000), *Assessing Project Management Maturity*, „Project Management Journal”, Vol. 31, No. 1, pp. 32–43.
- [10] Jalocho B. (2019), *Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami*, „Przegląd Organizacji”, Nr 8, s. 34–41.
- [11] Juchniewicz M. (2018), *Doskonalenie działalności projektowej w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [12] Kerzner H. (1998), *In Search of Excellence in Project Management*, International Thomson Publishing Company, New York.
- [13] Kerzner H. (2001), *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*, John Wiley and Sons, Chichester.
- [14] Knowledge Train Prince2 Popularity Report: <https://www.knowledgetrain.co.uk/resources/qualifications/prince2-popularity-grows>, access date: 23.05.2021.
- [15] Księżak P. (2017), *The Benefits from CSR for a Company and Society*, „Journal of Corporate Responsibility and Leadership”, Vol. 3, No. 4, pp. 53–65.
- [16] Kuura A. (2011), *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let it be? Discussions on Estonian Economic Policy: Theory and Practice of Economic Policy*, Vol. 19, No. 1, p. 94.
- [17] McKinlay M. (2008), *Where is Project Management Running*, Keynote Address Delivered at the 22nd World Congress of the IPMA, Rome.
- [18] McKinsey (2009), *Valuing Corporate Social Responsibility: McKinsey Global Survey Results*, McKinsey Quarterly.
- [19] Midler Ch. (1995), *Projectification of the Firm: The Renault Case*, „Scand. Journal of Management”, Vol. 11, No. 4, pp. 363–375.
- [20] Nieto-Rodriguez A. (2012), *The Focused Organizations*, Gover, London.
- [21] Padma P., Ganesh L.S., Rajendran C. (2008), *An Exploratory Study of the Impact of the Capability Maturity Model on the Organizational Performance of Indian Software Firms*, „Quality Management Journal”, Vol. 15, No. 2, pp. 20–34.
- [22] PMI (2013a), *PMI Annual Report*, Project Management Institute, Newtown Square.
- [23] PMI (2013b), *PMI's Industry Growth Forecast, Project Management between 2010 and 2020*, Project Management Institute, Newtown Square.
- [24] PMI (2018), *Earning Power: Project Management Salary Survey*, Project Management Institute, Newtown Square.
- [25] PWC (2014), *Capital Projects and Infrastructure Spending, Outlook to 2025*, PriceWaterhouse Coopers, London.
- [26] Silvius A., Schipper R. (2015), *Developing a Maturity Model for Assessing Sustainable Project Management*, „Journal of Modern Project Management”, Vol. 3, No. 1, pp. 16–27.
- [27] Spalek S. (2013), *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- [28] Thomas J., Mullaly M. (2007), *Understanding the Value of Project Management: First Step on an International Investigation in Search of Value*, „Project Management Journal”, Vol. 38, No. 3, pp. 74–89.
- [29] Trocki M. (red.), (2019), *Społeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [30] Van Aken E.M., Letens G., Coleman G.D., Farris J., Van Goubergen D. (2005), *Assessing Maturity and Effectiveness of Enterprise Performance Measurement Systems*, „International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 54, No. 5/6, pp. 400–441.
- [31] Wagner R. (2011), *Organisationale Kompetenz im Projektmanagement*, GPM, Nuernberg.
- [32] Wielicka-Gańczarczyk K. (2020), *Place of Social Responsibility in Project Management*, „Scientific Papers of the Silesian University”, Vol. 145, pp. 613–623.
- [33] Zeng S.X., Ma H.Y., Lin H., Zeng R.C., Tam V.W. (2015), *Social Responsibility of Major Infrastructure Projects in China*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33, No. 3, pp. 537–548.



## **Sustainable and Socially Responsible Project Management – Maturity Model Proposal**

---

### **Summary**

In recent years, the issues of social responsibility and sustainable development have gained particular importance in management sciences. At the same time, the importance of projects in the activities of most organisations and entire economies is constantly growing. For this reason, the author

decided to undertake the task of developing a maturity model in the field of social responsibility in projects. The main objective of the study was to develop and verify the organisational maturity model in terms of sustainable development and social responsibility in projects and check its consistency.

### **Keywords**

project management, sustainability, project social responsibility, organisation's maturity

---