**SZKOŁA GŁOWNA HANDLOWA**

**KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW**

Mgr Ewa Wiśniewska

Autoreferat rozprawy doktorskiej pt.:

**Badanie dojrzałości projektowej w agencjach badawczych działających na rynku FMCG**

Praca doktorska pod kierunkiem naukowym

dr hab. Pawła Wyrozębskiego, prof. SGH

Warszawa 2022

Spis treści

[Uzasadnienie wybranego tematu 3](#_Toc121471046)

[Cele badawcze 4](#_Toc121471047)

[Założenia badawcze 5](#_Toc121471048)

[Tryb postępowania badawczego 7](#_Toc121471049)

[Model badawczy 8](#_Toc121471050)

[Przebieg badania 10](#_Toc121471051)

[Wnioski z badań wstępnych 12](#_Toc121471052)

[Autorski model dojrzałości projektowej 15](#_Toc121471053)

[Wnioski z badań zasadniczych 17](#_Toc121471054)

[Rekomendacje 21](#_Toc121471055)

[Dalsze kierunki badań 22](#_Toc121471056)

# **Uzasadnienie wybranego tematu**

Naukowym uzasadnieniem wybranego tematu badawczego, jest rosnące znaczenie zarządzania projektami w dzisiejszych czasach**[[1]](#footnote-1)**, co jednoznacznie potwierdza przeprowadzona przez autorkę dogłębna analiza literatury przedmiotu. Rosnąca liczba organizacji odchodzi od powtarzalnych, tradycyjnych procesów zarządzania na rzecz zarządzania w oparciu o działalność projektową, co nazywane jest projektyfikacją**[[2]](#footnote-2)**. Warto zaznaczyć, że organizacje można różnicować pomiędzy sobą w zależności od tego, na jakim poziomie zarządzają projektami, tj. jaką dojrzałością w zarządzaniu projektami się charakteryzują. Badania przeprowadzone przez PMI dowodzą, że firmy, które osiągnęły wysoką dojrzałość, odnotowują lepsze rezultaty w wielu kluczowych wskaźnikach projektu**[[3]](#footnote-3)**. Organizacje o wyższej dojrzałości zrealizowały aż o 20% więcej projektów, w których osiągnięto założony cel oraz nie przekroczono założonego budżetu. Dodatkowo odsetek projektów uznanych za porażkę w tej grupie wyniósł tylko 11%. Co więcej, badania przeprowadzone przez Seweryna Spałka wskazują, że wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości projektowej w organizacji koszt przyszłych projektów ulega redukcji**[[4]](#footnote-4)**. W związku z tym istotne jest wdrażanie procesów zarządzania projektami, jak również ich merytoryczna ocena i ciągłe doskonalenie. Jednocześnie, jak wskazują badania na temat poziomu dojrzałości projektowej, organizacje znajdują się średnio na 2. lub 3. poziomie dojrzałości na pięciostopniowej skali.[[5]](#footnote-5) Wyniki są zbieżne w odniesieniu do organizacji, które działają zarówno w Polsce, jak i za granicą, a także operują w różnych branżach.

Oprócz uzasadnienia naukowego podjęcia wskazanego tematu, można również wyróżnić uzasadnienie praktyczne, jakim jest możliwość budowania rekomendacji dotyczących doskonalenia procesów zarządzania projektami i w rezultacie wzrost projektów zakończonych sukcesem.

Dodatkowo, uzasadnieniem indywidualnym jest wieloletnie zainteresowanie oraz doświadczenie zawodowe Autorki w branży FMCG w działach zajmujących się analizą trendów rynkowych.

# **Cele badawcze**

Na poziomie poznawczym, celem głównym pracy było zmierzenie jaki jest poziom dojrzałości projektowej agencji badawczych działających na rynku FMCG. Cel ten sformułowany został na podstawie określonych w trybie badawczym pytań oraz przeprowadzonych wstępnych badań literatury przedmiotu.

Do celów szczegółowych można zaliczyć:

• Cele poznawcze:

CB1. Kompleksowy przegląd, podsumowanie i wnioskowanie dotyczące istniejących modeli i rozwiązań z zakresu oceny dojrzałości projektowej.

CB2. Zrozumienie specyfiki projektów oraz zarządzania nimi w agencjach badawczych działających na rynku FMCG.

CB3. Zweryfikowanie podejścia metodycznego do zarządzania projektami w agencjach badawczych działających na rynku FMCG.

CB4. Ocena dojrzałości projektowej badanych agencji, w tym w wybranych obszarach wiedzy.

• Cel metodyczny:

CB5. Zbudowanie i empiryczna weryfikacja autorskiego narzędzia do mierzenia dojrzałości projektowej w agencjach badawczych działających na rynku FMCG.

• Cel aplikacyjny:

CB6. Sformułowanie rekomendacji z zakresu zarządzania projektami dla badanych przedsiębiorstw.

# **Założenia badawcze**

W wyniku przeprowadzenia wstępnej analizy literatury wybrano dojrzałość projektową jako obszar badawczy. Zgodnie z koncepcją Jonathana Wilsona[[6]](#footnote-6) obszar został zawężony, tak aby był osiągalny, istotny, konkretny oraz wpisywał się w zainteresowania autorki. W rezultacie doprecyzowano obszar badawczy jako dojrzałość projektową w agencjach badawczych działających na rynku FMCG w Polsce. Poruszana w rozprawie problematyka dotyczy zagadnień bardzo aktualnych, które nie zostały jeszcze kompleksowo przebadane, a jednocześnie są wysoce istotne, w związku z rosnącą rolą projektów – zarówno na poziomie globalnym, jak i w branży FMCG. Na znaczenie poruszanej tematyki wpływa również fakt, że produkty oferowane przez branżę FMCG stanowią nieodłączną część życia każdego człowieka, zatem decyzje podejmowane w tego typu przedsiębiorstwach kształtują codzienność wszystkich konsumentów.

Zgodnie z wzorcowymi praktykami prac naukowych[[7]](#footnote-7) w postępowaniu badawczym należy przyjąć szereg założeń, które można podzielić na cztery kategorie: założenia ontologiczne (co będzie przedmiotem badań?), założenia terminologiczne (jak będziemy nazywać poszczególne składowe badania?), założenia aksjologiczne (jakie są wartości oraz cele badania?) i założenia epistemologiczne (jakie metody badawcze zostaną wykorzystane?).

Punktem wyjścia do określenia założeń ontologicznych, tj. przedmiotu badań, są organizacje oraz ich system realizowania projektów, który rozumiany jest jako zbiór korzystnych warunków niezbędnych do realizacji projektów[[8]](#footnote-8).

Na system zarządzania projektami składają się następujące elementy:

• podmioty – jednostki lub zespoły odpowiedzialne za wdrażanie i utrzymywanie systemu, na przykład zarządy, komitety sterujące;

• przedmioty – pojedyncze projekty, programy i portfele projektów;

• domeny – grupy procesów realizowanych w ramach zakresu określonego obszaru problemowego np. zarządzania ryzykiem projektu lub komunikacji projektowej;

• funkcje – grupy powtarzalnych procesów, powiązanych ze sobą i z domenami, które wspierają zarządzanie systemem;

• ramy – obszar objęty systemem zarządzania projektami definiowany przez jego podmioty, przedmioty, domeny i funkcje[[9]](#footnote-9).

Przedmiotem zainteresowania badania nie będzie zatem indywidualny projekt lub sylwetka prowadzącego go kierownika, lecz system zarządzania projektami w agencjach badawczych działających na rynku FMCG, na który składa się ogół realizowanych działań (procesów) stosowany w zbiorze wszystkich projektów w organizacji.

Nowoczesne zarzadzanie projektami jest dziedziną, która rozwija się od co najmniej 50 lat i posiada ugruntowana podbudowę teoretyczną oraz terminologiczną, w którą wkład wnoszą międzynarodowe stowarzyszenia fachowe, liczne grono naukowe badające problematykę oraz międzynarodowe instytucje standaryzujące. Praca oparta jest w największym zakresie na systemie terminologicznym prezentowanym w międzynarodowym standardzie zarządzania projektami, jakim jest PMBoK Guide. Argumentem za przyjęciem takiego podejścia był największy zasięg stosowania, daleko idące upowszechnienie i uniwersalny charakter oraz to, że stanowi on źródło wspólnej terminologii stosowanej w zarządzaniu projektami w wymiarze międzynarodowym. Kluczowe pojęcia wykorzystywane w badaniu zostały określone i zdefiniowane w teoretycznej części rozprawy.

W ramach założeń aksjologicznych przyjęto, że organizacje dążą do poprawy swoich wyników biznesowych poprzez ciągłe podnoszenie efektywności i skuteczności prowadzonej działalności. Ta poprawa może nastąpić również poprzez doskonalenie procesów z obszaru zarządzania projektami, w wyniku czego organizacja podnosi swój poziom dojrzałości projektowej. Wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości rośnie zdolność organizacji do skutecznego prowadzenia projektów, co przekłada się na ogólny wzrost wydajności.

Założeniem epistemologicznym jest oparcie badania na najlepszych wzorcach metodologicznych w zakresie nauk o zarzadzaniu i jakości. W szczególności przyjęto uporządkowany, ustrukturyzowany tryb postepowania badawczego opisany w poniższym podrozdziale, a także zestaw metod badawczych łączących podejście jakościowe i ilościowe.

# **Tryb postępowania badawczego**

Analiza dostępnych w literaturze schematów postępowania badawczego posłużyła do opracowania trybu działań, który został wykorzystany na potrzeby niniejszej rozprawy. W zaproponowanym wzorcu można wyróżnić dwa etapy. Pierwszy z nich to opracowanie koncepcji badania, które obejmuje wszystkie działania począwszy od sformułowania obszaru badawczego po zaprojektowanie modelu badawczego. Drugi stanowi realizacja badania. Swoim zakresem obejmuje zarówno badania wstępne, jak i zasadnicze. Poszczególne elementy składające się na te dwa etapy zostały przedstawione w tabeli poniżej.

**Tabela 1 Zastosowany tryb postępowania badawczego**

|  |  |
| --- | --- |
| ETAP 1: KONCEPCJA BADANIA | 1.1 Sformułowanie obszaru badawczego |
| 1.2 Określenie założeń badawczych |
| 1.3 Określenie pytań badawczych |
| 1.4 Badanie stanu wiedzy z wybranej tematyki (analiza literatury) |
| 1.5 Wyznaczenie celów naukowych |
| 1.6 Sformułowanie hipotez |
| 1.7 Zaprojektowanie modelu badawczego |
| ETAP 2: REALIZACJA BADANIA | 2.1 Przeprowadzenie badań wstępnych |
| 2.2 Budowa narzędzia badawczego |
| 2.3 Przeprowadzenie badań zasadniczych |
| 2.4 Analiza danych i wnioskowanie |
| 2.5 Budowa rekomendacji |

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Apanowicz, Metodologia Nauk, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2003, s. 120; J. Apanowicz, Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej, Difin, Warszawa 2005, s. 51., W. Czakon, Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu, "Organization and Management", nr 161, 2014., M. Trocki, Podejścia badawcze w zarządzaniu projektami ― geneza i ewolucja, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, "Przegląd Organizacji", nr 3(950), 2019, s. 3–9., Ch. Frankfort-Nachmias, D. Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka, Poznań, 2001, s. 36., E. Babbie, Badania społeczne – jak o nich czytać, jak o nich pisać [w:] tegoż, Podstawy badań społecznych, Warszawa, 2008, s. 128., P. Tharenau, R. Donohue, B. Cooper, Management Research methods, Cambridge University Press, Cambridge, 2007, s. 4–5*

# **Model badawczy**

Sformułowane cele badawcze pozwoliły na zdefiniowanie hipotez badawczych, które zostały przedstawione na poniższym schemacie modelu badawczego[[10]](#footnote-10).

**Rysunek 1 Model badawczy**



*Źródło: Opracowanie własne*

Wybrane cechy organizacji (liczba pracowników, liczba lat funkcjonowania oraz zasięg organizacji, podejście do zarządzania projektami) zostały wybrane na podstawie analizy prac naukowych z zakresu dojrzałości projektowej[[11]](#footnote-11).

Na potrzeby niniejszego badania zdefiniowano hipotezę główną oraz pięć hipotez szczegółowych.

HG: Agencje badawcze działające na rynku w Polsce cechują się wysokim poziomem dojrzałości projektowej (4. lub 5. poziom w 5-poziomowej skali)

 Dodatkowo, w rozprawie zostało sformułowanych 5 hipotez szczegółowych:

H1. Poziom dojrzałości projektowej nie rośnie wraz ze wzrostem liczby pracowników zatrudnionych w badanych organizacjach.

H2. Poziom dojrzałości projektowej nie rośnie wraz ze wzrostem liczby lat funkcjonowania badanych organizacji.

H3. Organizacje, które mają zasięg przynajmniej międzynarodowy cechują się wyższym poziomem dojrzałości niż pozostałe agencje.

H4. Preferowane podejście do zarządzania projektami to podejście zwinne.

H5. Agencje badawcze, które zarządzają projektami w sposób zwinny charakteryzują się wyższym poziomem dojrzałości projektowej niż pozostałe agencje.

# **Przebieg badania**

Aby zrealizować postawione cele badawcze, a także zweryfikować hipotezy, zaprojektowano badanie, które składało się z dwóch etapów: badania wstępnego oraz badania zasadniczego.

**Rysunek 2 Etapy realizacji badania dojrzałości projektowej agencji badawczych na rynku FMCG**

*Źródło: Opracowanie własne*

Pierwszym etapem badania dojrzałości projektowej było przeprowadzenie badania jakościowego. Celem tego etapu było zapoznanie się z praktykami zarządzania projektami stosowanymi przez agencje badawcze działające w branży FMCG oraz zrozumienie specyfiki projektów i zarządzania projektami w tej branży.

Jako metodę badawczą wybrano wywiad, czyli rozmowę kierowaną, w której biorą udział przynajmniej dwie osoby: prowadzący wywiad oraz respondent. Wywiady prowadzone były w okresie od grudnia 2018 r. do czerwca 2019 r. W tym czasie przeprowadzono sześć wywiadów z osobami odpowiedzialnymi za prowadzenie projektów w sześciu różnych agencjach badawczych działających na rynku FMCG. Średni czas przeprowadzania wywiadu wyniósł około 35 minut. Cztery z sześciu wywiadów odbyły się w siedzibach badanych agencji badawczych, dwa pozostałe w miejscu zatrudnienia badacza. Wszyscy respondenci zostali poinformowani o celach badania, jego anonimowości oraz wyrazili zgodę na nagranie przeprowadzonej rozmowy. Transkrypty przeprowadzonych wywiadów zostały zanonimizowane poprzez usunięcie wszystkich elementów wskazujących na respondenta lub miejsce jego zatrudnienia, takich jak imiona i nazwiska, nazwy organizacji oraz odniesienia do badanych produktów.

Badania zasadnicze zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody ankietowej[[12]](#footnote-12) przy użyciu autorskiego kwestionariusza, którego celem było zmierzenie poziomu dojrzałości projektowej w agencjach badawczych działających na rynku FMCG oraz określenie, jakim podejściem metodycznym do zarządzania projektami charakteryzują się te agencje. Do budowy narzędzia wykorzystano wnioski z badania wstępnego, a także wnioski ze szczegółowej analizy literatury na temat dostępnych modeli dojrzałości projektowej. Tak opracowane narzędzie zostało poddane ocenie i weryfikacji dokonanej przez panel ekspertów złożony z dziesięciu członków. Znalazły się wśród nich osoby, które zawodowo zajmują się realizacją lub nadzorowaniem projektów w branży FMCG, a także samodzielni pracownicy naukowi specjalizujący się w teorii zarządzania projektami. Eksperci zostali poproszeni o ocenę narzędzia w trzech kategoriach: istotności dla dojrzałości projektowej, istotności dla branży FMCG oraz technicznych elementów kwestionariusza. W swoich ocenach eksperci odnosili się do różnych aspektów, jednak większość ich opinii była spójna. Na podstawie analizy zebranych odpowiedzi wprowadzono do narzędzia badawczego odpowiednie korekty.

Badanie zasadnicze, tak jak badanie wstępne, zostało przeprowadzone wśród kierowników projektów działających w agencjach badawczych na rynku FMCG w Polsce w okresie czerwiec – wrzesień 2020. Łącznie takich agencji funkcjonuje w Polsce 80.[[13]](#footnote-13) Na potrzeby badania autorka stworzyła bazę agencji zawierającą informacje na temat nazwy organizacji, imienia i nazwiska osoby kontaktowej oraz danych teleadresowych.[[14]](#footnote-14) Autorka badania skontaktowała się ze wszystkimi agencjami badawczymi. Respondenci, którzy wzięli udział w badaniu, stanowili połowę populacji. Uzyskane wyniki zostały poddane analizie statystycznej, co pozwoliło na zweryfikowanie hipotezy głównej oraz hipotez szczegółowych.

Do przeprowadzenia analizy statystycznej wykorzystano następujące metody:

* test normalności rozkładu Shapiro-Wilka,
* test rzetelności Alfa Cronbacha,
* opisy statystyczne (średnia, odchylenie standardowe, mediana, rozstęp międzykwartylowy),
* test Kruskala-Wallisa,
* test post-hoc Dunna,
* współczynnik korelacji Spearmana,
* test U Manna-Whitneya.

# **Wnioski z badań wstępnych**

Do analizy wywiadów zastosowano typowe procedury analityczne[[15]](#footnote-15). W pierwszej kolejności zostały sporządzone transkrypty na podstawie nagrań rozmów. Następnie w tekście wyróżniono najważniejsze fragmenty, które wiązały się bezpośrednio z postawionymi celami szczegółowymi badania wstępnego. Kolejnym etapem było sortowanie i segregowanie materiału w celu rozpoznania, jakie elementy są wspólne dla badanych agencji, a co je różni od siebie. Następnie te elementy zostały poddane bardziej szczegółowej analizie, a na jej podstawie zostały opracowane uogólnienia (w obszarach, w których było to możliwe).

Przeprowadzone badanie wskazało, że agencje zarządzają projektami w swojej codziennej pracy. W pięciu badanych agencjach pojęcie „projektu” jest wykorzystywane na co dzień, funkcjonują w nich również stanowiska kierowników projektu. W jednej z badanych agencji nie używa się słowa „projekt”, chociaż pracuje się w sposób projektowy. Samo pojęcie „projektu” pojmowane jest raczej intuicyjnie, jednak jego rozumienie jest spójne z typowymi cechami, którymi charakteryzuje się projekt. Po pierwsze ma on określony cel zdefiniowany w dostarczanym przez klienta briefie[[16]](#footnote-16), a następnie doprecyzowywany w trakcie współpracy z tym klientem. Projekt w agencjach ma również oznaczony początek i koniec. Z reguły za początek projektu uważa się otrzymanie briefu od klienta lub przygotowania oferty na dane badanie. Natomiast za koniec projektu uznaje się przegranie przetargu lub dostarczenie finalnego produktu dla klienta. Do realizacji projektu wykorzystywane są ograniczone zasoby (budżet, jakim dysponuje agencja, a także zespół projektowy). Badane agencje nie posługują się jednak obiegowymi definicjami projektu – określają projekt jako zlecenie od klienta. We wszystkich badanych organizacjach podkreślano kluczową rolą, jaką odgrywają projekty. Stanowią podstawę działalności badanych agencji, główne źródło dochodów oraz są warunkiem ich istnienia na rynku FMCG. W części badanych agencji, nie prowadzi się innej działalności poza projektową, która przynosi dochody. W pozostałych działalność projektowa stanowi około 30–50% biznesu.

We wszystkich badanych organizacjach wskazano na ustrukturyzowane podejście do zarządzania projektami. Funkcjonuje w nich wypracowany schemat prawidłowej realizacji projektu. Proces zarządzania projektami różni się nieznacznie pomiędzy badanymi organizacjami stopniem sformalizowania i liczbą faz, można go jednak ująć w ogólnym schemacie przedstawionym poniżej.

**Rysunek 3 Proces zarządzania projektami w agencjach badawczych działających na rynku FMCG**



*Źródło: Opracowanie własne*

W trakcie wywiadów podkreślono, że kluczową rolę odgrywa przygotowanie projektu, tak aby uzyskany produkt końcowy spełniał oczekiwania klienta. Wynika to z ograniczonej możliwości wprowadzania zmian w fazie wykonawstwa projektu. Większość realizowanych projektów polega na przeprowadzeniu badań, które mają odpowiedzieć na konkretne pytania biznesowe. W wyniku źle przeprowadzonych badań, uzyskane wyniki mogą być nierzetelne lub nie dostarczać istotnej wiedzy, dlatego w szczególności należy zwrócić uwagę na dobór odpowiedniej próby badawczej oraz właściwych narzędzi i metod badawczych.

Chociaż wszystkie agencje wskazały na ustrukturyzowany proces zarządzania projektami, różniły się między sobą w zaawansowaniu wykorzystywanych narzędzi. Jedna z agencji wdrożyła oprogramowanie Jira. W dwóch wskazano wykorzystanie wewnętrznych systemów zarządzania projektami, jednak tylko na ogólnym poziomie i w dużej mierze dotyczy to kwestii finansowych. We wszystkich agencjach, niezależnie od wdrożonych systemów, do szczegółowego zarządzania pracami projektowymi stosuje się narzędzie tworzone w programie Excel.

Żadna z badanych agencji nie przeprowadza szkoleń dotyczących zagadnień zarządzania projektami, natomiast we wszystkich pojawia się element szkolenia pracowników w zakresie praktyk stosowanych w organizacji. Poza szkoleniami wdrożeniowymi, częstą praktyką jest *work-shadowing*, czyli uczenie się poprzez obserwowanie bardziej doświadczanej osoby, zanim otrzyma się możliwość indywidualnego prowadzenia projektu. W niektórych agencjach wskazano na przeprowadzanie dla pracowników cyklicznych szkoleń lub spotkań, które mają na celu utrwalanie dobrych praktyk oraz przechodzenie przez kolejne etapy poszczególnych typów projektów. W przypadku nowego rodzaju projektu realizowanego w organizacji, częstą praktyką jest prowadzenie szkolenia dla innych pracowników, przez kierownika projektu, który jako pierwszy podjął się realizacji tego typu projektu. Celem szkolenia jest wdrożenie pracowników do prowadzenia nowego typu projektów, z uwzględnieniem dobrych praktyk, które warto powtarzać, oraz błędów, których warto unikać.

W trakcie wywiadu badani zostali poproszeni o wskazanie, jakie widzą mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia dla zarządzania projektami w branży FMCG. W rezultacie powstała analiza SWOT dla badanych agencji. Głównym wnioskiem sformułowanym na jej podstawie jest potrzeba wzmacniania pozycji agencji na rynku poprzez budowanie rzetelnych rekomendacji biznesowych i oferowanie szerokiej wiedzy na temat konsumenta, a także dalszy rozwój wykorzystywanych narzędzi i optymalizowanie prowadzonych procesów. Jednocześnie agencje zmagają się z problemem znalezienia odpowiednich pracowników do prowadzenia badań, zmniejszającej się liczby chętnych respondentów, krótkimi terminami realizacji projektów i rosnącej konkurencji (również w pokrewnych branżach, takich jak consulting).

Sformułowane powyżej wnioski posłużyły do opracowania autorskiego modelu dojrzałości projektowej odzwierciedlającego specyfikę branży FMCG.

# **Autorski model dojrzałości projektowej**

W badaniu zasadniczym posłużono się autorskim modelem dojrzałości projektowej. Pomimo wielu dostępnych modeli dojrzałości, Autorka zdecydowała się na budowę autorskiego modelu ze względu na:

* ograniczony dostęp do istniejących modeli dojrzałości projektowej,
* wysoki poziom czasochłonności poszczególnych modeli dojrzałości projektowej,
* oparcie modeli dojrzałości projektowej na fachowej terminologii, podczas gdy badania wstępne wykazały potrzebę użycia uniwersalnego języka
* brak modelu dojrzałości projektowej, w której uwzględniono specyfikę branży FMCG `1

W związku z powyższym, na podstawie analizy dostępnych modeli dojrzałości projektowej, a także przeprowadzonego badania jakościowego, został utworzony autorski model dojrzałości projektowej dla agencji badawczych działających na rynku FMCG. Proces budowy modelu składał się z takich etapów, jak:

1. Analiza dostępnych modeli dojrzałości projektowej.
2. Zdefiniowane dwóch wymiarów modelu: poziomów dojrzałości projektowej oraz dodatkowych badanych obszarów.
3. Szczegółowe zdefiniowane obu wymiarów modelu.
4. Analiza wyników badań wstępnych w celu określenia specyfiki badanej branży.
5. Opracowanie listy pytań, na które odpowiedzi pozwalają zweryfikować poziom dojrzałości, na jakim znajduje się badana organizacja.
6. Weryfikacja narzędzia badawczego.
7. Opracowanie finalnej wersji narzędzia badawczego.

Analiza wykazała, że dobrą praktyką stosowaną w przypadku modeli dojrzałości projektowej jest podejście dwuwymiarowe: określenie poziomów dojrzałości projektowej, zazwyczaj od 1 do 5, oraz wyróżnienie dodatkowego wymiaru np. etapów zarządzania projektem, procesów projektowych, atrybutów zarządzania projektami itp. Na podstawie przeprowadzonej analizy, autorka rozprawy przyjęła, że autorski model dojrzałości projektowej będzie składał się z pięciu poziomów dojrzałości projektowej: początkowy, powtarzalnych procesów, jednolitych procesów, zarządzania ilościowego oraz ciągłego doskonalenia. Stosując się do dobrych praktyk z dziedziny zarządzania projektami, w niniejszym modelu wykorzystano również dziesięć obszarów wiedzy zdefiniowanych przez PMI w PMBoK Guide – tj. zarządzanie zakresem, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, integracją, zamówieniami oraz zaangażowaniem interesariuszy.[[17]](#footnote-17)

Do każdego z obszarów zdefiniowano listę pytań, których odpowiedzi wskazywały odpowiednio na poziom dojrzałości projektowej z zakresu 1 – 4. Łącznie kwestionariusz składał się z 39 pytań. Przynależność do poziomu 5 została sprawdzona listą 8, odrębnych pytań. Warunkiem sprawdzenia czy organizacja znajduje się na 5 poziomie dojrzałości projektowej, była przynależność do poziomu 4.

Jedno z pytań badawczych odnosi się do tego, czy badane agencje realizują swoje projekty w sposób zwinny czy tradycyjny. W kwestionariuszu badawczym zawarto zatem sekcję pytań weryfikujących podejście do zarządzania projektami w badanych organizacjach. Punktem wyjścia do przygotowania tej sekcji było przeprowadzenie analizy literatury fachowej i przygotowanie na jej podstawie zestawienia cech charakteryzujących oba te podejścia.[[18]](#footnote-18) Na tej podstawie utworzono listę 19 pytań weryfikującą preferowany sposób zarządzania przez agencje badawcze działające na rynku FMCG.

# **9. Wnioski z badań zasadniczych**

Główna hipoteza badawcza dotyczyła wysokiego poziomu dojrzałości projektowej agencji badawczych działających na rynku FMCG w Polsce, rozumianego jako poziom 4. lub 5. na pięciostopniowej skali. Hipoteza została oparta na założeniu, iż agencje to wysoko wyspecjalizowane przedsiębiorstwa, dla których projekty stanowią podstawową działalność. Przeprowadzone badanie wskazało jednak, że badane agencje charakteryzują się średnim poziomem dojrzałości. Ponad 70% z nich znajduje się na poziomie 3. (poziom jednolitych procesów), a jedna czwarta na poziomie 2. (poziom powtarzalnych procesów). Tym samym główna hipoteza badawcza nie została potwierdzona.

Warto zaznaczyć, że te wyniki są spójne z wynikami innych badań na temat poziomu dojrzałości projektowej, tj organizacje znajdują się średnio na 2. lub 3. poziomie dojrzałości na pięciostopniowej skali.[[19]](#footnote-19)

Uzyskany poziom dojrzałości projektowej został zestawiony z czterema parametrami: liczbą zatrudnionych pracowników w Polsce, liczbą lat prowadzonej działalności oraz zakresem terytorialnym prowadzonej działalności. W badaniu założono, że długość funkcjonowania organizacji oraz liczba zatrudnianych przez nią pracowników nie mają wpływu na poziom jej dojrzałości projektowej. Założono, że organizacje, które mają zasięg co najmniej międzynarodowy, oraz te, które zarządzają projektami w sposób zwinny, cechują się wyższym poziomem dojrzałości niż pozostałe agencje.

Przeprowadzana analiza statystyczna pozwoliła na pozytywne zweryfikowanie trzech z tych hipotez. W przypadku badanych agencji zaobserwować można istotną statystycznie zależność pomiędzy poziomem dojrzałości projektowej, a zakresem działalności badanych firm. Zależność występuje na poziomie wyników ogólnych, jak również dla obszarów zarządzania: zakresem, harmonogramem, zasobami ludzkimi oraz komunikacją w projekcie.

W odniesieniu do poszczególnych obszarów istnieje również zależność między poziomem dojrzałości a liczbą zatrudnionych pracowników oraz liczbą lat prowadzenia działalności. Natomiast w przypadku podejścia do zarządzania projektami (zwinnego lub tradycyjnego) nie wykazano istotnej statystycznie zależności z poziomem dojrzałości projektowej.

Jednocześnie uzyskane wyniki wskazały na dominującą przewagę podejścia tradycyjnego do zarządzania projektami: 83% badanych agencji wskazało, że jest to preferowane w nich podejście do zarządzania projektami. Te wyniki są spójne z wnioskami z badań wstępnych, w trakcie których wykazano, że faza inicjowania oraz przygotowania projektu odgrywają kluczową rolę ze względu na ograniczoną możliwość wprowadzania zmian w trakcie fazy wykonawstwa bez narażenia projektu na niepowodzenie, a także ze względu na konieczność realizacji działań w określonych ramach czasowych i budżetowych. W tabeli zamieszczonej poniżej przedstawiono podsumowanie uzyskanych wyników.

Wyróżniono P-wartości poniżej 0,05, wskazujące na istotność statystyczną.

**Tabela 2 Podsumowanie uzyskanych wyników**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **PRACOWNICY**(test Kruskala-Wallisa, P-wartość) | **LATA** (test Spearmana, P-wartość) | **ZAKRES**(test U Manna-Whitneya, P-wartość) | **PODEJŚCIE** **DO ZP**(test U Manna-Whitneya, P-wartość) |
| Ogółem | 0,269 | 0,208 | **0,045** | 0,533 |
| Zakres projektu | 0,627 | 0,094 | **0,032** | 0,64 |
| Harmonogram projektu | 0,055 | 0,077 | **0,037** | 0,884 |
| Budżet projektu | **0,026** | 0,229 | 0,964 | 0,746 |
| Wymogi jakościowe klientów | 0,509 | **0,031** | 0,555 | 0,539 |
| Zasoby ludzkie | 0,269 | 0,756 | **0,04** | 0,626 |
| Komunikacja | **0,023** | 0,294 | **0,043** | 0,589 |
| Ryzyko projektowe | 0,301 | 0,661 | 0,354 | 0,42 |
| Zamówienia | 0,732 | 0,525 | 0,399 | 0,788 |
| Integracja | 0,728 | 0,85 | 0,357 | 0,801 |
| Zaangażowanie interesariuszy | 0,236 | **0,028** | **0,015** | 0,085 |

*Źródło: Opracowanie własne*

W badanych agencjach najlepiej zorganizowane są podstawowe procesy zarządzania projektami, to jest: zarządzanie kosztami, zakresem oraz czasem, podczas gdy najniżej zostały ocenione obszary zarządzania ryzykiem i zaangażowaniem interesariuszy. Przeprowadzone badanie wskazało również, że agencje nie wykorzystują zaawansowanych narzędzi do zarządzania projektami, a większość z nich nie planuje również wdrażać takich narzędzi w przyszłości. Jednocześnie 60% respondentów wskazało, że w ich organizacjach w sposób systematyczny wprowadza się rozwiązania doskonalące oraz automatyzujące procesy zarządzania projektami.

W tabeli poniżej przedstawiono podsumowanie weryfikacji hipotez badawczych.

**Tabela 3 Weryfikacja hipotez badawczych**

| **HIPOTEZA BADAWCZA** | **WERYFIKACJA** |
| --- | --- |
| HG: Agencje badawcze działające na rynku w Polsce cechują się wysokim poziomem dojrzałości projektowej (4. lub 5. poziom w 5-poziomowej skali) | NEGATYWNA |
| H1. Poziom dojrzałości projektowej nie rośnie wraz ze wzrostem liczby pracowników zatrudnionych w badanych organizacjach. | POZYTYWNA |
| H2. Poziom dojrzałości projektowej nie rośnie wraz ze wzrostem liczby lat funkcjonowania badanych organizacji. | POZYTYWNA |
| H3. Organizacje, które mają zasięg przynajmniej międzynarodowy cechują się wyższym poziomem dojrzałości niż pozostałe agencje. | POZYTYWNA |
| H4. Preferowane podejście do zarządzania projektami to podejście zwinne. | NEGATYWNA |
| H5. Agencje badawcze, które zarządzają projektami w sposób zwinny charakteryzują się wyższym poziomem dojrzałości projektowej niż pozostałe agencje. | NEGATYWNA |

*Źródło: Opracowanie własne*

W kwestionariuszu poproszono respondentów, aby udzielone odpowiedzi odnosiły się do projektów realizowanych w przeciągu ostatnich dwunastu miesięcy z wyłączeniem okresu pandemii – tak by ocenić standardowe procesy zarządzania projektami. Jednocześnie ze względu na znaczący wpływ sytuacji epidemiologicznej na całą gospodarkę, w kwestionariuszu zawarto dodatkowe pytania, których celem było określenie wpływu rozprzestrzeniania się COVID-19 na funkcjonowanie badanych organizacji. Agencje badawcze zostały poproszone o ocenę poziomu zakłóceń wywołanego pandemią w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało brak zakłóceń, a 5 oznaczało zakłócenia uniemożliwiające funkcjonowanie organizacji. Cztery organizacje nie odczuły konsekwencji ze względu na pandemię, a cztery kolejne wskazały na niezdolność do dalszej pracy. Odpowiedzi pozostałych agencji rozłożyły się równomiernie między odpowiedzi 2 – 4 na skali.

Jednocześnie wielu respondentów wskazało na konieczność wprowadzenia szeregu usprawnień, które przyczyniają się do rozwoju zarządzania projektami. Przede wszystkim wskazywano na potrzebę automatyzacji procesów, raportowania z wykorzystaniem narzędzi elektronicznych, wprowadzania planowania wariantowego, zapewnienia zdalnego dostępu do baz danych, wdrażania platform do zarządzania projektami oraz konieczność pracy na współdzielonych dokumentach. Obszarem, który wymaga największych zmian, jest zdaniem respondentów komunikacja pomiędzy członkami zespołu oraz klientami. Badani wskazali, że ze względu na rozproszenie członków zespołu oraz brak możliwości organizowania bezpośrednich spotkań, zarządzanie komunikacją wymaga zwiększonych nakładów czasu i pracy. Jednocześnie z uwagi na zwiększenie częstotliwości kontaktów z klientami zaobserwowano usprawnienie procesów zarządzania projektami. Znaczące zmiany zaszły również w obszarze samych projektów. Ze względu na brak możliwości kontaktów bezpośrednich, konieczna była zmiana metod badawczych oraz przeniesienie realizacji badań do Internetu. Część respondentów wskazała, że spodziewa się utrzymania pracy zdalnej również po zakończeniu pandemii.

Obok szeregu pozytywnych zmian, które są obecnie wdrażane w badanych agencjach, respondenci zwrócili uwagę na zmniejszającą się liczbę realizowanych projektów, ograniczenia w budżetach klientów oraz trudności w planowaniu harmonogramów projektowych.

# **10. Rekomendacje**

Na podstawie uzyskanych w toku badawczym wyników została zbudowana lista rekomendacji, których wdrożenie skutkować może podniesieniem poziomu dojrzałości projektowej w agencjach badawczych działających na rynku FMCG w Polsce:

1. Uspójnienie dokumentacji projektowej w organizacji.
2. Określenie celów projektowych z wykorzystaniem ilościowych mierników.
3. Wdrożenie rejestrów ryzyk obejmujących wszystkie zidentyfikowane ryzyka, ich analizę oraz środki przeciwdziałania.
4. Opracowanie formalnej strategii zarządzania zaangażowaniem interesariuszy.
5. Opracowanie formalnej procedury administrowania umów.
6. Wdrożenie narzędzi do zarządzania projektami pozwalających na bieżącą weryfikację mierzalnych parametrów.
7. Wdrożenie formalnego systemu pomiaru satysfakcji członków zespołu z uwzględnieniem mierzalnych mierników.
8. Wykorzystanie macierzy kompetencji podczas wyboru kierownika projektów oraz członków zespołu projektowego.
9. Opracowanie planu szkoleń dotyczących sposobów realizacji projektów oraz obowiązujących procedur.

Ze względu na występujące w badaniu ograniczenia zidentyfikowano również potrzebę przeprowadzenia pogłębionych badań w tym temacie. Rekomendacje dotyczące dalszych kierunków badań zostały przedstawione w kolejnym podrozdziale.

#  **11. Dalsze kierunki badań**

Rozpatrując uzyskane wyniki, należy mieć również na uwadze, że z przeprowadzonym badaniem wiązały się ograniczenia. Największe z nich stanowiła niska liczebność badanej populacji. Na rynku FMCG w Polsce funkcjonuje łącznie 80 agencji badawczych. Niewielka liczebność populacji naturalnie spowodowała niską liczebność grupy badawczej. Prowadząc badanie, udało się dotrzeć do 50% populacji, co pozwoliło na statystyczną weryfikację uzyskanych hipotez – jednak niska liczebność grupy wiąże się z większym poziomem błędu statystycznego. Ograniczona liczebność populacji uniemożliwiła również weryfikację narzędzia badawczego poprzez przeprowadzenie badania pilotażowego. Zamiast tego do weryfikacji narzędzia wykorzystano metodę ekspercką, opartą na metodzie delfickiej. Niska liczebność populacji wynika bezpośrednio z faktu, iż badanie charakteryzowało się wąskim zakresem, tj. dotyczyło tylko agencji badawczych działających na rynku FMCG w Polsce. W rezultacie uzyskano kompleksowe informacje na temat dojrzałości projektowej w tej grupie organizacji, jednak bez możliwości dokonania analizy porównawczej z innymi rynkami. Wobec powyższego zasadne wydaje się przeprowadzenie dalszych pogłębionych prac badawczych. W przyszłości rekomendowane jest rozszerzenie badanej populacji o inne branże, przede wszystkim o rynek farmacji, mediów elektronicznych, handlu detalicznego, finansów oraz o sektor publiczny[[20]](#footnote-20). Rozszerzenie badania na inne branże pozwoliłoby na dokonanie analizy porównawczej uzyskanych wyników i ocenę, w jakim stopniu zewnętrzne środowisko projektowe wpływa na poziom dojrzałości projektowej. Alternatywnie, badanie można rozszerzyć także na inne kraje, by stwierdzić, jakie różnice występują w poziomie dojrzałości projektowej pomiędzy zagranicznymi rynkami. Skierowanie badania do szerszej grupy odbiorców umożliwiłoby walidację narzędzia poprzez przeprowadzenie badania pilotażowego, bez negatywnych implikacji dla liczebności grupy badanej w badaniach zasadniczych.

Dodatkowo, jak wskazano na podstawie wyników przeprowadzonych badań, istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy zakresem działalności organizacji, a poziomem jej dojrzałości projektowej. W dalszych badaniach warto skoncentrować się na pogłębieniu tego zagadnienia i wskazać, jakie specyficzne czynniki mogą mieć na to wpływ. W tym celu należałoby sformułować, w oparciu o literaturę przedmiotu, listę cech, które są charakterystyczne dla organizacji o zakresie co najmniej międzynarodowym, i zbadać ich korelację z poziomem dojrzałości projektowej. Uzyskane wyniki pozwoliłyby na opracowanie rekomendacji w oparciu o wskazanie, na jakie obszary należy położyć szczególny nacisk w celu skutecznego zarządzania projektami w organizacjach międzynarodowych i globalnych.

1. M. Trocki, Project governance – kształtowanie ładu projektowego w organizacji, "Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2018, s. 9 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ch. Midler, Projectification of the Firm: the Renault Case, "Scandinavian Journal of Management", nr 11(4), 1995, s. 363–375. ffhal-00262524f [↑](#footnote-ref-2)
3. PMI, "Pulse of Proffesion", 2020. [↑](#footnote-ref-3)
4. S. Spałek, Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013; [↑](#footnote-ref-4)
5. S. Spałek, Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013; Centralny Ośrodek Informatyki. Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”, Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa w zakresie zarządzania projektami IT, COI, Warszawa, 2020; J.S. Pennypacker, K. Grant, Project management maturity: An industry benchmark, "Project Management Journal", nr 34(1), 2003, s. 4–11; C.W. Ibbs, Y.H. Kwak, Assessing project management maturity, "Project Management Journal", nr 31(1), 2000; M. Juchniewicz, W. Metelski, Trójkąt ograniczeń projektowych. Wyniki badań, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 2015; J. Bizon-Górecka, J. Górecki, M. Szewczyk, Dojrzałość projektowa przedsiębiorstw budowlanych w Polsce i w Anglii, "Materiały Budowlane", T. 10, 2018, s. 52– 54. [↑](#footnote-ref-5)
6. J. Wilson, Essentials of business research: A guide to doing your research project, Sage, New Delhi, 2014. [↑](#footnote-ref-6)
7. M. Trocki, Podejścia badawcze w zarządzaniu projektami – geneza i ewolucja, "Przegląd Organizacji", nr 3(950), 2019; L. Krzyżanowski, Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1992; R. Lenart-Gansiniec, Ł. Sułkowski, Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości, Społeczna Akademia Nauk, Łódź, 2021; O.J. Klakegg, Ontology and epistemology [w:] B. Pasian (red.), Designs, methods and practices for research of project management, Routledge, Londyn, 2016; L. Slevitch, Qualitative and quantitative methodologies compared: Ontological and epistemological perspectives, "Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism", nr 12(1), 2011, s. 73–81 [↑](#footnote-ref-7)
8. A. Karbownik, S. Tchórzewski, System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie wielozakładowym, "Przegląd Organizacji", nr 9, 2005, s. 24–27. [↑](#footnote-ref-8)
9. M. Trocki, Project governance – kształtowanie ładu projektowego w organizacji, "Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów", Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 2018, s. 9-23. [↑](#footnote-ref-9)
10. A. Zakrzewska-Bielawska, Modele badawcze w naukach o zarządzaniu, "Organizacja i Kierowanie", nr 181(2) 2018, s. 11–25. [↑](#footnote-ref-10)
11. 4 M. Kusyk, K. Kamiński, Badanie dojrzałości projektowej firm z północnej polski – podsumowanie wyników, PMI GB, Gdańsk, 2010; M. Juchniewicz, Doskonalenie działalności projektowej w organizacji, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2019; S. Spałek, Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami, op. cit.; A. Kaczorowska, S. Motyka, J. Słoniec, Doskonalenie zarządzania projektami w kontekście podejścia agile i dojrzałości projektowej organizacji, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie", Politechnika Śląska, 2016; B. Bolat i in., An assessment for IT project maturity levels, "International Journal of Information Technology Project Management", nr 8(2), 2017, s. 1–16 [↑](#footnote-ref-11)
12. Z. Skorny, Prace magisterskie z psychologii i pedagogiki, WSiP, Warszawa, 1984; R. Sapsford, Survey research, Sage, London, 2006. [↑](#footnote-ref-12)
13. W okresie prowadzenia badania. [↑](#footnote-ref-13)
14. Baza teleadresowa została stworzona w maju 2020 na podstawie następujących źródeł: https://www.ofbor.pl/index.php/agencje/8-agencje;https://rpfb.pl/cat/agencje-badawcze/; https://www.badaniawyborcze.pl/index.php/instytuty-badawcze; https://www.ptbrio.pl/index.php?option=com\_jsn&view=list&Itemid=235; https://www.ankietki.com/agencjebadawcze.htm;https://www.ptbrio.pl/images/pliki/tabele2018.pdf; https://www.wirtualnemedia.pl/katalog-firm/media/firmy-badawcze;https://www.bazafirm.com.pl/?vn=&vu=&vm=&vw=&vwn=&v\_br\_opis=Badanie+rynku+i+opinii+publicznej&v\_br=285&vsk=&b\_s zukaj=szukaj oraz danych kontaktowych publikowanych na stronach agencji i portalu LinkedIn, a także personalnych kontaktów autorki rozprawy. [↑](#footnote-ref-14)
15. M.B. Miles, M.A. Huberman, Analiza danych jakościowych, tłum. S. Zabielski, Trans Humana, Białystok,

2000 [↑](#footnote-ref-15)
16. Brief to dokument, który przekazywany jest agencji badawczej bądź marketingowej na początku współpracy nad danym projektem. Stanowi zbiór wszystkich informacji dotyczących projektu, takich jak: cel, pytania biznesowe, kontekst biznesowy, oczekiwane rezultaty oraz wszystkie informacje, które są niezbędne agencji do przygotowania oferty. Najczęściej brief ma objętość od jednej do kilku stron A4. [↑](#footnote-ref-16)
17. Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide). 6th edition, PMI, Newton Square, 2017. [↑](#footnote-ref-17)
18. M. Nowak i in., Wspomaganie decyzji w planowaniu projektów, Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2014; K. Beck, K. Schwaber, J. Sutherland, Manifest programowania zwinnego, Snowbird, 2001, online: ttps://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html [dostęp: 29.03.2020]; P. Paterek, Agile transformation in project organization – issues, conditions and challenges, University of Latvia, Ryga, 2017; J. Strojny, K. Szmigiel, Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami, "Modern Management Review", nr 20/22(3), 2015; Project Management Institute, Agile practice guide, PMI, Newton Square, 2017; W. Łabuda, Podejście zwinne a tradycyjne do projektów wytwarzania oprogramowania, "Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki", 2015; DSDM Consortium, The DSDM Agile Project Framework Handbook, DSDM Consortium, London, 2014; J. Highsmith, Agile Project Management – Jak tworzyć innowacyjne produkty, Wyd. Mikom, Warszawa, 2005; M. Wirkus, P. Zejer, Uwarunkowania zastosowania metodyk zwinnych w przedsiębiorstwie, "Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska", 2017; T. Kopczyński, Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami, "Studia Oeconomica Posnaniensia", nr 2(9), 2014; S. Spałek, M. Trzeciak, Czynniki ryzyka w projektach zarządzanych zwinnie – zarys problematyki badawczej, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 496, 2017, s. 150–160; R. K. Wysocki, M. Witkowska, Efektywne zarządzanie projektami: tradycyjne, zwinne, ekstremalne, Helion, Gliwice, 2013; Trocki M. i in., Nowoczesne zarządzanie projektami, op. cit. s. 44; Project Management Institute, A guide to the Project Management Body of Knowledge, op. cit.; P. Wyrozębski, Elastyczne podejście do zarządzania projektami, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), Problemy współczesnej praktyki zarządzania, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź, 2007, s. 151–152. [↑](#footnote-ref-18)
19. S. Spałek, Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2013; Centralny Ośrodek Informatyki. Centrum Kompetencyjne „POPC Wsparcie”, Badanie dojrzałości projektowej Beneficjentów II osi Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa w zakresie zarządzania projektami IT, COI, Warszawa, 2020; J.S. Pennypacker, K. Grant, Project management maturity: An industry benchmark, "Project Management Journal", nr 34(1), 2003, s. 4–11; C.W. Ibbs, Y.H. Kwak, Assessing project management maturity, "Project Management Journal", nr 31(1), 2000; M. Juchniewicz, W. Metelski, Trójkąt ograniczeń projektowych. Wyniki badań, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 2015; J. Bizon-Górecka, J. Górecki, M. Szewczyk, Dojrzałość projektowa przedsiębiorstw budowlanych w Polsce i w Anglii, "Materiały Budowlane", T. 10, 2018, s. 52– 54. [↑](#footnote-ref-19)
20. Jak wynika z roczników publikowanych przez PTBRIO, są to branże w których działają agencje badawcze. [↑](#footnote-ref-20)