

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 5 (62)



K. Jakubczyk, P. Kitowski, *Społecznie odpowiedzialny projekt – opracowanie definicji na podstawie przeglądu literatury z zakresu społecznej odpowiedzialności i zarządzania projektami*, „e-mentor” 2015, nr 5(62), s. 50–64, <http://dx.doi.org/10.15219/em62.1210>.

Spółecznie odpowiedzialny projekt – opracowanie definicji na podstawie przeglądu literatury z zakresu społecznej odpowiedzialności i zarządzania projektami

Katarzyna Jakubczyk
Przemysław Kitowski

Koncepcja społecznej odpowiedzialności dotyczy biznesu, uczelni oraz indywidualnych osób. Myślenie społecznie odpowiedzialne z założenia wspiera dążenia do zrównoważonego rozwoju poprzez działanie dla dobra interesariuszy organizacji, którzy reprezentują różnorodne grupy, z trzech rodzajów otoczenia. Tak jak w organizacjach, również i w zarządzaniu projektami pojawiają się problemy z integracją celów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Dlatego postanowiono rozwinąć pomysł włączenia filozofii społecznej odpowiedzialności w strategię zarządzania projektami. Dostrzegając brak opracowań w tym zakresie, autorzy niniejszego artykułu podjęli próbę stworzenia pierwszej definicji społecznej odpowiedzialności projektu, która może posłużyć jako podstawa dyskusji o koncepcji społecznej odpowiedzialności projektu. W tym celu dokonali analizy najpopularniejszych definicji pojęcia „społeczna odpowiedzialność” oraz „projekt”. Posługując się wyszukiwarką internetową Google Scholar, w pierwszej kolejności odnaleźli po dwadzieścia polsko- i angielskojęzycznych definicji społecznej odpowiedzialności. Wyróżnili powtarzające się wątki tematyczne, nazwane w niniejszym artykule kategoriami, i porównali częstotliwości ich występowania. Analogicznie postąpili w przypadku definicji projektu. Analiza posłużyła do identyfikacji obszarów wspólnych definicji społecznej odpowiedzialności i projektu, a wnioski umożliwiły opracowanie pierwszej definicji społecznej odpowiedzialności projektu, której prezentacja jest głównym celem publikacji.

Każda gospodarka narodowa aspiruje do wzrostu, ale jak stwierdził Nicholas Stern w swoim raporcie¹ oraz wykładzie na TED², musimy zapytać samych siebie, czy możemy pozwolić sobie na dalszy wzrost, gdy miarą rozwoju jest ciągle zwiększający się produkt krajowy brutto, a możliwości środowiska naturalnego są ograniczone. Zjawiska takie jak kryzysy energetyczne i finansowe, dziura ozonowa, topnienie lodowców i inne postępujące zmiany klimatyczne dowodzą, że we współczesnym świecie rozwoju gospodarczego nie ma wystarczającej inicjatywy w działaniu dla dobra społecznego³. Według Komisji Europejskiej koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stanowi panaceum pozwalające dostosować działalność podmiotu organizacyjnego do otoczenia środowiskowego, społecznego i ekonomicznego⁴.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności (SO) jest znana i stosowana w przedsiębiorstwach na całym świecie. Choć firmy korzystają z rozwiniętej koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (SOB), to jednak brak jest podstaw teoretycznych do zarządzania projektami w myśl społecznej odpowiedzialności.

Intencją niniejszego artykułu jest zainicjowanie dyskusji o społecznie odpowiedzialnym projekcie (SOP). Autorzy podjęli próbę opracowania definicji SOP w oparciu o analizę definicji elementów, które składają się na to pojęcie, tj. społecznej odpowiedzialności (SO) oraz projektu. Niestety pomimo dużego i nasilającego się od lat 50. XX wieku zainteresowania koncepcją

¹ N. Stern, *The New Climate Economy Report. UN's Climate Summit 2014*, <http://newclimateeconomy.report/>, [03.12.2015].

² N. Stern, *The state of the climate – and what we might do about it. TED Talk 2014*, https://www.ted.com/talks/lord_nicholas_stern_the_state_of_the_climate_and_what_we_might_do_about_it, [03.12.2015].

³ R.L. Kegan, *The real reason people do won't change*, „Harvard Business Review” 2001, November, s. 85–92; P. de Jager, *Resistance to change: a new view of an old problem*, „The Futurist” 2001, Vol. 35, No. 3, s. 24–27; M.D. Paschen, *Leadership, Threats, and Change: How to Generate Leadership Strength by Understanding Problems and Crises. The Psychology of Human Leadership – How to Develop Charisma and Authority*, Springer, 2014, s. 91–107; P. Strebel, *Why do employees resist change?*, „Harvard Business Review” 1996, May–June, s. 86–92.

⁴ N. Williamson, A. Stampe-Knippel, T. Weber, *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union, Compendium 2014*, European Commission, 2014, s. 7; M.T. Dallimer, et al., *Temporal changes in greenspace in a highly urbanized region*, „Biology Letters” 2011, Vol. 7, No. 5, s. 763–766, <http://dx.doi.org/10.1098/rsbl.2011.0025>; D.L. Lombardi, *Designing Resilient Cities: A Guide to Good Practice*, IHS BRE Press, Watford 2012.

SO nie istnieje jedna uznana definicja tego pojęcia⁵. Mniej skomplikowana jest sytuacja w przypadku definicji projektu, ponieważ powszechnie znane są stanowiska prezentowane w dwóch metodykach:

- PRINCE2, zgodnie z którą projekt to: *organizacja tymczasowa, powołana w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego uzasadnienia biznesowego*⁶,
- PMBOK, która określa projekt jako: *tymczasową działalność podejmowaną w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowego rezultatu*⁷.

Tym niemniej trudno jest określić, która z definicji projektu jest najpopularniejsza.

Brak możliwości wskazania najwłaściwszej definicji projektu oraz społecznie odpowiedzialności skłania do odpowiedzi na kolejne pytania badawcze:

- jakie kwestie są najczęściej poruszane w definicjach społecznej odpowiedzialności,
- do jakich zagadnień najczęściej nawiązują definicje projektu,
- jakie są podstawowe obszary łączące definicje społecznej odpowiedzialności z definicjami projektu?

Aby osiągnąć główny cel publikacji, którym jest stworzenie definicji SOP, podjęto próbę adaptacji myślenia społecznie odpowiedzialnego do warunków realizacji projektów. Przeanalizowano najpopularniejsze definicje SO oraz projektu występujące w formie elektronicznej w naukowych bazach danych dostępnych w internecie. Poprzez analizę części składowych definicji obu pojęć dokonano próby znalezienia wspólnej podstawy i opracowania bazy do dyskusji o społecznej odpowiedzialności projektu.

Metodyka

Posługując się wyszukiwarką internetową Google Scholar, przeanalizowano najbardziej trafne artykuły, dostępne 15 stycznia 2015 r. i odpowiadające polsko- i angielskojęzycznym słowom kluczowym „społeczna odpowiedzialność” i „zarządzanie projektami”. Posłużono się analizą polsko- i angielskojęzycznych tekstów ze względu na chęć zbadania najpopularniejszych trendów i ujednolicenia podejścia.

W analizie wykorzystano najwyższe plasujące się pozycje literatury w wyszukiwarce Google Scholar,

które według E.V. Couvering oraz D. Sullivan⁸ – jako występujące na początku listy wyników wyszukiwania – są najpopularniejsze. Według I.V. Blair, G.R. Urland oraz J.E. Ma⁹ popularność definicji jest często ważniejsza od uznania jej przez grono ekspertów.

Analiza polsko- i angielskojęzycznych pozycji, które pojawiły się w wynikach wyszukiwania, przebiegła w czterech fazach. Po pierwsze, z dostępnych tekstów wyodrębniono po dwadzieścia definicji (w większości przypadków) w obu wersjach językowych. Analizowano wyłącznie definicje podane w artykułach i książkach, do których posiadano pełny dostęp tekstowy, zapewniany przez Norwegian University of Science and Technology oraz Politechnikę Gdańską. Po drugie, poprzez logiczną analizę definicji wyodrębniono powtarzające się tematyczne obszary składowe, które w dalszej części pracy nazywane są kategoriami. Następnie do każdej definicji przyporządkowano odpowiadające jej treści kategorie. Ze względu na częściowe powielanie się definicji i niewielką ich liczbę identyfikację kategorii oraz kategoryzację definicji przeprowadzono bez użycia specjalistycznego oprogramowania. Obu procedur (wyłonienie kategorii oraz dopasowanie ich do definicji) dokonano w trzech turach:

1. łączna analiza wszystkich definicji przez autorów,
2. samodzielna klasyfikacja dokonana osobno przez autorów,
3. finalna wspólna analiza zawartości każdej definicji.

W ostatnim etapie zbadano częstotliwość występowania każdej z kategorii i wyciągnięto wnioski, by w wyniku wyłonienia najistotniejszych elementów pojęć społecznej odpowiedzialności oraz projektu opracować definicję SOP.

Pojęcie „projekt” występuje w wielu obszarach nauki, np. prawie czy architekturze¹⁰. Dlatego po wstępnej weryfikacji dostępnych w wyszukiwarce tekstów odszukiwanych pod różnymi hasłami (np. „przedsięwzięcie”) wybrano „zarządzanie projektami” jako kluczowe pojęcie wyszukiwawcze.

Przeprowadzone badanie nie wyczerpuje w pełni zasobów źródeł internetowych dotyczących SO i projektów. Ponadto wykorzystanie wyłącznie wyszukiwarki Google Scholar tworzy ograniczenia, ponieważ w badaniu nie uwzględnia się wszystkich

⁵ D.J. Wood, *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 4, s. 714–715, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>.

⁶ IPMA, *PRINCE2 – skuteczne zarządzanie projektami*, Office of Government Commerce, TSO, London 2010, s. 3.

⁷ *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition*, wydanie polskie, PMI Warszawa 2013, s. 3.

⁸ E. Van Couvering, *The History of the Internet Search Engine: Navigational Media and the Traffic Commodity*, „Information Science and Knowledge Management” 2008, Vol. 14, s. 181, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-75829-7_11; D. Sullivan, *Nielsen NetRatings, Search Engine Ratings*, 2003, s. 2, http://thoughtleaderpedia.com/Marketing-Library/Search/NielsenSearchEngineRatings_032205.pdf, [21.02.2015].

⁹ I.V. Blair, G.R. Urland, J.E. Ma, *Using Internet Search Engines to estimate word frequency*, „Behavior Research Methods, Instruments & Computers” 2002, Vol. 34, No. 2, <http://dx.doi.org/10.3758/BF03195456>, s. 286–287.

¹⁰ W. Walczak, *Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami*, „e-mentor” 2010, nr 1(33), s. 13–20, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/33/id/709>, [20.02.2015].

uznanych definicji. Niemniej jednak nie jest możliwe zbadanie wszystkich istniejących definicji, których popularność może się różnić np. w zależności od kraju. Zaletą zastosowanej strategii badawczej jest to, że ilustruje różnorodność podejść do definiowania obu zagadnień, przez co wspomaga proces dopracowywania definicji SO oraz projektu osobno, jak też definicji powstającej koncepcji SOP.

Pytanie badawcze nr 1. Kategoryzacja definicji społecznej odpowiedzialności

Aby uzyskać w sumie 40 definicji, przeanalizowano 23 pozycje polskojęzyczne i 12 angielskojęzycznych,

z których wyodrębniono 18 kategorii, takich jak: racjonalność, równowaga, etyka, ekonomiczność, wykraczanie ponad obowiązki prawne, przestrzeganie obowiązującego prawa, obszar społeczny, prawa pracownicze, prawa człowieka, filantropia, obszar gospodarczy, działalność polityczna, interesariusze, część strategii, dobrowolność, transparentność, środowisko naturalne, obywatel.

W tabeli 1 uwzględniono etykę jako odrębną kategorię wobec racjonalności, ponieważ kilka definicji SO nawiązywało wyłącznie do etycznego i moralnego postępowania, bez wspomnienia o racjonalnym wykorzystaniu zasobów. Uwidoczniła się też różnica pomiędzy racjonalnością i równowagą.

Tabela 1. Kategoryzacja obszarów definicji społecznej odpowiedzialności

Nazwa kategorii	Opis kategorii
Racjonalność	Wykorzystywanie dostępnych środków czy też zasobów dla osiągnięcia celów organizacji, z zachowaniem etyki i moralności, a także tworzenie wspólnej i trwałej wartości dla przedsiębiorstwa i jego interesariuszy oraz całego społeczeństwa
Równowaga	Odpowiedzialne wykorzystanie dostępnych środków w celu uzyskania profitu
Etyka	Etyczne i moralne dokonywanie wyborów
Ekonomiczność	Dążenie do osiągnięcia zysku jako podstawowego sensu istnienia organizacji
Wykraczanie ponad obowiązki prawne	Przestrzeganie obowiązującego w danym kraju prawa, rozszerzone o aktywności nawiązujące do celów zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności
Przestrzeganie obowiązującego prawa	Stosowanie się wyłącznie do przepisów legislacyjnych
Obszar społeczny	Obszar społeczny obejmuje to, co dzieje się poza organizacją i dotyczy wypełniania społecznych obowiązków, dbałości o ogólne dobro społeczne, nawiązywania i podtrzymywania relacji ze społecznością
Prawa pracownicze	Dokonywanie starań o dobre warunki pracy i wspieranie pracowników, tak by m.in. czuli się częścią organizacji i wierzyli w pożyteczność wykonywanych działań
Prawa człowieka	Chronienie godności ludzkiej, m.in. poprzez zapobieganie dyskryminacji ze względu na płeć, rasę, niepełnosprawność, oraz dbanie o wolność: myśli, słowa itd.
Filantropia	Działalność na rzecz osób lub grup potrzebujących (np. ubogich) poprzez poświęcanie czasu pracy, środków finansowych i innych dóbr materialnych
Obszar gospodarczy	Aktywność służąca ekonomicznemu rozwojowi gospodarki regionu, kraju lub większego obszaru
Działalność polityczna	Celowa aktywność kształtująca politykę krajową, a nawet ponadnarodową, która może dotyczyć wszystkich dziedzin życia, np. związanych z: prawami człowieka, dobrem społecznym, ochroną środowiska naturalnego itd.
Interesariusze	Osoby charakteryzujące się uzasadnionymi roszczeniami oraz możliwością wpływu na organizację, np.: właściciele lub udziałowcy, pracownicy, społeczności lokalne, klienci, dostawcy, władze lokalne
Część strategii	Traktowanie społecznej odpowiedzialności jako filozofii myślenia i czynnika decyzyjnego w procesie zarządzania
Dobrowolność	Koncepcja może być podejmowana i realizowana przez każdego, kto wyrazi taką chęć, w zakresie, w jakim będzie chciał
Transparentność	Jawne i przejrzyste działanie – ma bezpośredni wpływ na kształtowanie reputacji podmiotu
Środowisko naturalne	Dbłość o aspekty ekologiczne, tj. zarówno starania na rzecz minimalizacji negatywnego wpływu podmiotu na środowisko, jak też propagowanie proekologicznych zachowań
Obywatel	Umiejscawianie organizacji w systemie społeczno-kulturowym i gospodarczym poprzez akcentowanie jej podmiotowości

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji w bibliografii o numerach 3, 5, 6, 7, 8, 12, 18, 20, 22, 29, 30, 31, 33, 39, 41, 45, 48, 51, 52, 53, 54, 56, 58, 59, 70, 72, 75.

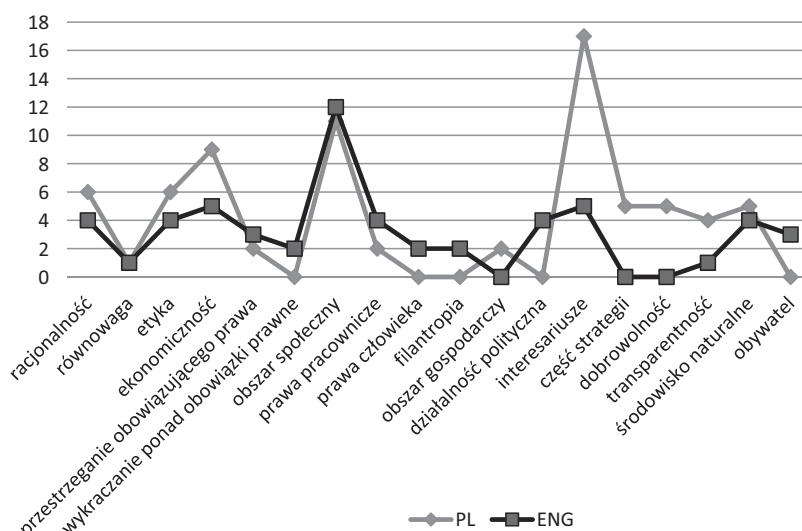
Wyniki analizy definicji społecznej odpowiedzialności

Trzy spośród czterdziestu definicji skupiają się tylko na jednej kategorii SO, jaką w każdym z tych przypadków jest obszar społeczny. Jak wskazuje wykres 1, obszar społeczny jest najczęściej występującą kategorią także w angielskojęzycznych definicjach (60 proc.), natomiast w polskich objaśnieniach pojęcia SO popularniejszą kategorią od obszaru społecznego (55 proc.) jest jedynie kategoria interesariuszy (85 procent).

Osiem spośród osiemnastu kategorii występuje wyłącznie w jednej wersji językowej – jak widać na wykresie 1, są to: wykraczanie ponad obowiązki prawne, prawa człowieka, filantropia, obszar gospodarczy, działalność polityczna, część strategii, dobrowolność, obywatel. Na wykresie nr 2 przedstawiono skumulowane dane odnoszące się do ogólnej liczby wystąpień wyróżnionych kategorii w czterdziestu definicjach SO.

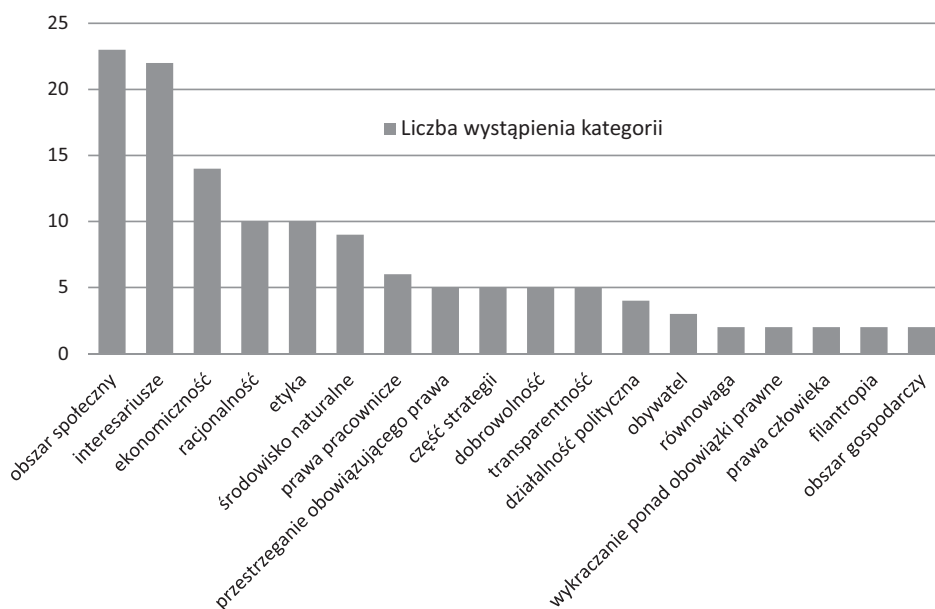
W badanym przypadku najczęściej nawiązywano do dwóch kategorii, tzn. „obszar społeczny” i „interesariusze”. Co najmniej dziesięć razy odnoszono się także do ekonomiczności oraz racjonalności i etyki.

Wykres 1. Liczba występowania określonych kategorii w czterdziestu najpopularniejszych definicjach społecznej odpowiedzialności z podziałem na polsko- i angielskojęzyczne



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Łączna liczba nawiązań do określonych kategorii w czterdziestu analizowanych definicjach społecznej odpowiedzialności



Źródło: opracowanie własne.

Szesnaście spośród czterdziestu definicji, zostało opracowanych przez Polaków, przy czym siedem z nich sporządzili autorzy publikacji, w których je odnaleźiono.

Najwięcej razy pojawiła się definicja według M. Bernatta oraz M. Friedmana. Podobne statystyki występują w literaturze angielskojęzycznej, gdzie odnaleziono sześć autorskich definicji. Tak jak w polskiej literaturze również dwa razy pojawiły się definicje autorstwa M. Friedmana, przy czym jedna autorska. Dwa razy zacytowano K. Davisa.

Pytanie badawcze nr 2. Kategoryzacja definicji projektu

Aby odnaleźć 20 polskojęzycznych definicji projektu, należało przeszukać 67 pierwszych pozycji, które pojawiły się w wynikach wyszukiwania pod hasłem zarządzanie projektami w polskojęzycznej bazie wyszukiwarki Google Scholar. Poszukiwania definicji projektu w źródłach anglojęzycznych postanowiono zakończyć po weryfikacji 100 wyświetlonych wyników wyszukiwania hasła „project management”, gdzie odnaleziono tylko 15 definicji projektu. Dalsze poszukiwania nie byłyby zgodne z założeniem wyszukania najpopularniejszych definicji.

Analiza definicji projektu ujawniła występowanie 13 kategorii, które zostały opisane w tabeli 2.

Każda z wyszczególnionych w analizie kategorii (tj. cel, tymczasowość, budżet, zasoby, różnorodność, jakość, unikalność, złożoność, plan, ryzyko, interesariusze, odrębność oraz metody) została opisana na podstawie wyszukanych w badaniu pozycji literatury.

Wyniki analizy definicji projektu

Częstość występowania kategorii w definicji projektu została wyrażona w procentach i zaprezentowana na wykresie 3.

Procentowe wartości dotyczące występowania kategorii „cel” i „tymczasowość” wskazują, że odgrywają one najważniejszą rolę w definiowaniu projektu. Ponadto w co najmniej połowie polskojęzycznych definicji pojawiły się także kategorie „unikalność” i „zasoby”. Dla uzupełnienia wyników obliczono, w jakim odsetku odnalezionych definicji wystąpiły wyróżnione kategorie, co przedstawia wykres 4.

Uzyskane wyniki dostarczają informacji, że cel i tymczasowość są najistotniejszymi kategoriami występującymi w definicji projektu. Uzyskane dane

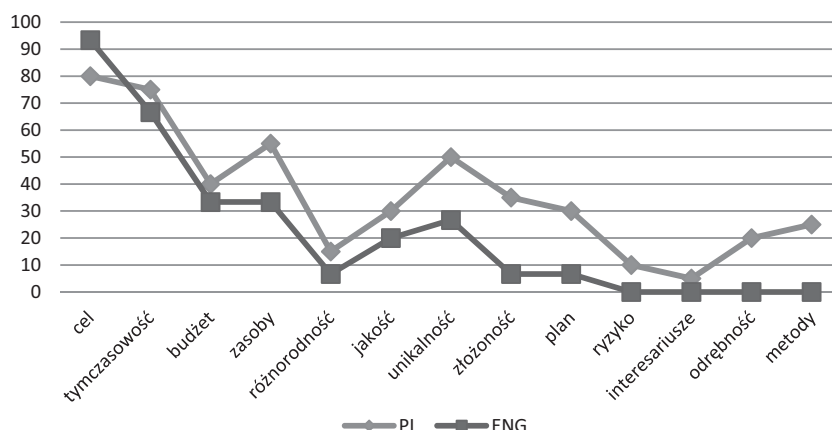
Tabela 2. Kategoryzacja obszarów definicji projektu

Lp.	Nazwa kategorii	Opis kategorii
1	Cel	Jasno określony przed rozpoczęciem działań projektowych
2	Tymczasowość	Istnienie terminów rozpoczęcia i zakończenia projektu
3	Budżet	Wartość zasobów materialnych przeznaczonych na realizację projektu
4	Zasoby	Do wytworzenia produktu stosuje się ograniczone zasoby materialne i niematerialne, a wśród nich m.in.: surowce naturalne, organizacyjne, materiały eksploatacyjne, umiejętności i wiedzę kapitału ludzkiego
5	Różnorodność	Cecha zestawu zasobów potrzebnych do wytworzenia produktu, np. w zespole projektowym znajdują się ludzie z różnych zakątków świata, z dyplomami z różnych kierunków studiów, jak też różnym doświadczeniem
6	Jakość	Jest ujęta w specyfikacji produktu i dotyczy realizacji projektu oraz jego rezultatu
7	Unikalność	Efekt przedsięwzięcia wyraźnie różni się od innych, nawet tych podobnie wytworzonych produktów
8	Złożoność	Działania podejmowane dla uzyskania rezultatu są bardzo skomplikowane
9	Plan	Sprecyzowany zakres działań – szczegółowo opracowywane założenia przed rozpoczęciem realizacji zadań
10	Ryzyko	Jest tym większe, im bardziej niepowtarzalny ma być rezultat i skomplikowanie projektu, np. ryzyko organizacyjne
11	Interesariusze	Osoby mające wpływ na przedsięwzięcie i ulegające jego wpływom oraz posiadające możliwość oddziaływania na projekt
12	Odrębność	Względna niezależność od działalności zleceniodawcy. Projekty mogą być realizowane w formie przedsiębiorstwa powołanego wyłącznie do wykonania określonego celu. Mogą też być wykonywane w przedsiębiorstwie, ale zawsze posiadają tzw. odrębność
13	Metody	Dla zwiększenia prawdopodobieństwa osiągnięcia sukcesu projektu teoretycy i praktycy opracowują ogólne metody zarządzania, specyficzne dla konkretnych typów projektów, np. infrastrukturalnych lub informatycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji w bibliografii o numerach: 2, 11, 13, 14, 15, 16, 21, 26, 28, 32, 34, 38, 40, 42, 44, 47, 49, 50, 55, 62, 57, 67, 69.

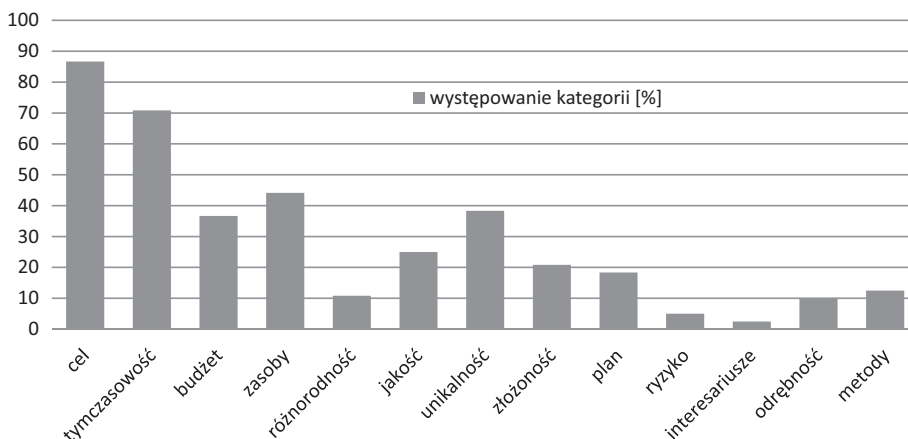
Społecznie odpowiedzialny projekt...

Wykres 3. Występowanie kategorii w dwudziestu polskojęzycznych i piętnastu angielskojęzycznych najpopularniejszych definicjach projektu wyrażone w procentach



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Procentowy udział nawiązań do określonych kategorii w trzydziestu pięciu analizowanych definicjach projektu



Źródło: opracowanie własne.

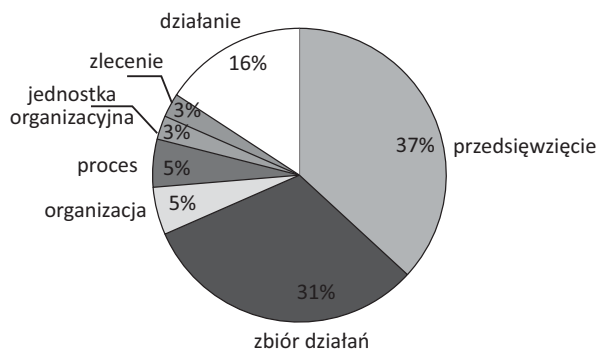
jednocześnie marginalizują znaczenie zasobów i unikatowości.

W badanych publikacjach raz zacytowano metodykę PRINCE2, dwa razy T. Kotarbińskiego i J.R. Turnera. Cztery razy przytoczono definicję H. Kerznera. W sumie aż osiem razy (23 proc.) przywołano definicję z metodyki PMBOK. Ponadto w większości analizowanych źródeł wspomina się o PMBOK jako podstawowym nośniku informacji o projektach i zarządzaniu projektami.

W przytoczonych 35 definicjach odnaleziono 38 następujących określeń projektu: organizacja (2 razy), przedsięwzięcie (14), jednostki organizacyjne (1), procesy (2), ciąg działań lub zbiór zadań i działań (12), działanie (1), zlecenie (1). Udział procentowy każdego z określeń został zobrazowany na wykresie 5.

Według wyników zaprezentowanych na wykresie 5 najpopularniejszym synonimem projektu jest „przedsięwzięcie”, co zgadza się z przewidywaniami autorów. Pewnym zaskoczeniem może być używanie

Wykres 5. Udział określeń używanych na określenie projektu w trzydziestu ośmiu definicjach z obszaru zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne.

„zbioru działań” niewiele rzadziej niż „przedsięwzięcia”. Pozostałe określenia mają istotnie mniejsze znaczenie.

Pytanie badawcze nr 3. Dyskusja o elementach łączących definicję społecznej odpowiedzialności oraz projektu

Ciekawy wydaje się fakt, że ani razu nie przywołano definicji społecznej odpowiedzialności zawartej w *Wytycznych dotyczących społecznej odpowiedzialności ISO 26000*¹¹. Definicja ta została stworzona przez specjalistów z 60 państw i 40 organizacji na potrzeby Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ISO – International Organization for Standardization). Norma powstała w wersji angielskiej w 2010 r., w polskiej w 2012 r., a spośród analizowanych tekstów dotyczących społecznej odpowiedzialności trzy zostały opublikowane w latach 2010–2011 i sześć w 2012 roku. ISO zaproponowało definicję wyraźnie uwzględniającą 7 wyróżnionych kategorii SO. Tak wysoki wynik osiągnęła tylko definicja zawarta w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej z lipca 2001 roku. Niska popularność definicji według normy ISO 26000 może wynikać z tego, że jest ona dostępna odpłatnie. Dlatego można pokusić się o stwierdzenie, że obie definicje, według ISO 26000 oraz z Zielonej Księgi, najwierniej oddają istotę społecznej odpowiedzialności.

Definicje SO oraz projektu zwracają uwagę na dbanie o relacje z interesariuszami. Jest to jedyna kwestia, która jest wyraźnie podkreślana w definicjach obu pojęć. W 2008 r. przeprowadzono badanie nad SOB, w którym wykazano, że 88 proc. z 37 badanych przez A. Dahlsruda źródeł odnosi się do spełnienia wymagań interesariuszy¹². Natomiast analiza opisana w artykule wskazuje, że interesariusze są drugim z najważniejszych elementów definicji SO. Kolejni autorzy, m.in. R.E. Freeman¹³, K. Oblój¹⁴, M. Friedman¹⁵, R.W. Roberts¹⁶, S.Y. Lee i C.E. Carroll¹⁷ oraz A. Paliwoda-Matiolańska¹⁸ podkreślają wagę interesariuszy w teorii SO¹⁹. Odwrotna proporcjonalność wykazana jest w przypadku definicji projektu. Z wykresów 3 i 4 wynika, że definicja projektu nie uwzględnia interesariuszy jako nieodłącznego jej elementu. Jednak informacje o wadze relacji z interesariuszami opisywane są w treści podręczników o zarządzaniu projektami²⁰. Kwestia interesariuszy jest także poruszana w piątym wydaniu PMBOK²¹ oraz PRINCE2²², które stanowią główne nośniki informacji oraz popularyzacji teorii zarządzania projektami na świecie. W związku z istotną rolą kategorii interesariuszy w koncepcji SO oraz zarządzaniu projektami należy uwzględnić ją, tworząc pierwszą wersję definicji SOP, a teorię interesariuszy uznać za bazową dla zrozumienia koncepcji SOP.

Analiza wykazała duże podobieństwo kolejnych definicji projektu do definicji zastosowanych w metodykach zarządzania projektami, a w szczególności PMBOK. Sugeruje to konieczność odniesienia się do treści podręczników PMBOK i PRINCE2 w tworzonej definicji SOP.

Należałoby rozpatrzyć, czy zagadnienie SOP odnosi się również do głównego unikatowego efektu, który pozostaje po zakończeniu projektu. Na przykład w przypadku inwestycji infrastrukturalnych implementacja projektu skutkuje powstaniem: drogi, obwodnicy, budynku, stadionu, drogi kolejowej itp. Takie konstrukcje istotnie wpływają na środowisko naturalne, okoliczną społeczność i warunki gospodarowania. Jednak sama definicja projektu ogranicza się do fazy planowania i implementacji projektu – do momentu jego zakończenia, nie uwzględnia natomiast eksploatacji produktu. Dlatego na tym etapie badań postanowiono oddzielić rozważania nad definicją społecznej odpowiedzialności projektu od dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności związanej z produktem projektu. W dalszej części prac nad SOP poruszyć należy także zagadnienie kompetencji menadżera projektu wobec zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Nie mniej ważne są prace nad badaniem wpływu zastosowania myślenia społecznie odpowiedzialnego na sukces projektu oraz sukces zarządzania projektem.

¹¹ *Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, zapewniana poprzez przejrzyste i etyczne postępowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa; uwzględnia oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania oraz zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach*, źródło: *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności ISO 26000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012, s. 16.

¹² A. Dahlsrud, *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, Vol. 15, No. 1, s. 4–6, <http://dx.doi.org/10.1002/csr.132>.

¹³ R. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, s. 46.

¹⁴ K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 111.

¹⁵ M. Friedman, *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, Springer, New York 2007, s. 173–178.

¹⁶ R.W. Roberts, *Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, Vol. 17, No 6, s. 610, [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K).

¹⁷ S.Y. Lee, C.E. Carroll, *The emergence, variation, and evolution of corporate social responsibility in the public sphere, 1980–2004: The exposure of firms to public debate*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, No. 1, s. 115–117, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0893-y>.

¹⁸ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 40–41.

¹⁹ Pojęcie interesariuszy zostało zdefiniowane w podrozdziale dotyczącym kategoryzacji pojęcia „społeczna odpowiedzialność”.

²⁰ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2014.

²¹ PMBOK, dz.cyt., s. 381–402.

²² PRINCE2, dz.cyt., s. 12.

Podsumowanie

W odniesieniu do definicji związanych ze społeczną odpowiedzialnością przeprowadzona analiza wykazała wagę uwzględniania obszaru społecznego i interesariuszy. Przy definiowaniu SO, obok dobra społecznego oraz interesów osób mających wpływ na dany twór organizacyjny, należy także ująć osiąganie indywidualnych celów właścicieli i zarządców, etykę i moralność, jak też bycie racjonalnym.

Każda definicja odnosząca się do projektu powinna określać go jako przedsięwzięcie lub zbiór działań wykonywanych w określonym celu i w wyznaczonym czasie. W definicjach projektu obok celu i tymczasowości najczęściej bierze się pod uwagę ograniczoną przydzielanych zasobów oraz konieczność wytworzenia unikalnego produktu, ale przy zarządzaniu projektem nie można zapominać o dbałości o relacje z interesariuszami.

W związku z wnioskami wyciągniętymi z analizy proponuje się, żeby pierwsza definicja społecznej odpowiedzialności projektu ograniczyła się do ram czasowych projektu i zyskała następujące brzmienie: *odpowiedzialność za wpływ projektu oraz jego wyniku na społeczeństwo i środowisko, zapewniana poprzez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych wobec przedsięwzięcia, jak też unikatowego produktu, tworzonego racjonalnie bez naruszenia zasad etyki i moralności. Wymaga racjonalnego dążenia do sprecyzowanego celu, z uwzględnieniem kształtowania korzystnych warunków dla rozwoju gospodarczego i społecznego oraz zrównoważonego rozwoju na wszystkich etapach cyklu zarządzania projektem: od daty inicjacji projektu po termin oddania produktu do eksploatacji.*

Prócz opracowania podstawy do dyskusji o społecznej odpowiedzialności projektu badanie przeprowadzone na potrzeby artykułu umożliwiło wykrycie trendów w stosowaniu istniejących definicji społecznej odpowiedzialności oraz projektu. Wydaje się jednak, że tak długo, jak w literaturze nie zostanie opublikowana ogólnie przyjęta definicja społecznej odpowiedzialności, nie zostaną sfinalizowane też prace nad definicją społecznej odpowiedzialności projektu. Biorąc pod uwagę permanentny rozwój nauki i gospodarki, trudno jest określić, czy kiedykolwiek będzie możliwe opracowanie ostatecznej formy definicji społecznej odpowiedzialności oraz społecznej odpowiedzialności projektu.

Bibliografia

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition*, wydanie polskie, PMI, Warszawa 2013.
2. Babu A.J.G., Suresh N., *Project management with time, cost, and quality considerations*, „Journal of Operational Research” 1996, Vol. 88, No. 2, s. 320–327, [http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(94\)00202-9](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(94)00202-9).
3. Bernatt M., *Społeczna odpowiedzialność biznesu – charakter prawny?*, [w:] M. Bernatt, J. Bogdanienska, T. Skoczny (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu – krytyczna analiza*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011, s. 29–48.

4. Blair I.V., Urland G.R., Ma J.E., *Using Internet Search Engines to estimate word frequency*, „Behavior Research Methods, Instruments & Computers” 2002, Vol. 34, No. 2, <http://dx.doi.org/10.3758/BF03195456>, s. 286–290.
5. Borkowska S., *CSR wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2005, nr 6, s. 9–29, https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/borkowska_zzl_6_2005.pdf.
6. Burke L., Logsdon J.M., *How corporate social responsibility pays off*, „Long Range Planning” 1996, Vol. 29, No. 4, s. 495–502, [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6).
7. Carroll A.B., *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct*, „Business and Society” 1999, Vol. 38, No. 3, s. 268–295, <http://dx.doi.org/10.1177/000765039903800303>.
8. Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders*, „Business Horizons” 1991, Vol. 34, No. 4, s. 39–48, [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
9. Dahlsrud A., *How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management” 2008, Vol. 15, No. 1, s. 1–13, <http://dx.doi.org/10.1002/csr.132>.
10. Dallimer M.T., et al., *Temporal changes in greenspace in a highly urbanized region*, „Biology Letters” 2011, Vol. 7, No. 5, s. 763–766, <http://dx.doi.org/10.1098/rsbl.2011.0025>.
11. Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J., *The AMA Handbook of Project Management*, Second edition, Amacom, 2006.
12. Doktor K., *Dylematy społecznej odpowiedzialności organizacji gospodarczych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6, s. 31–46, https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/doktor_zzl_6_2005.pdf.
13. Drobniak A., *Zastosowanie analizy kosztów i korzyści w ocenie projektów publicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2002.
14. Dziekoński K., *Projekty w innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2011, t. 3, nr 4, s. 125–134.
15. Dziekoński K., *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2010, t. 2, nr 4, s. 97–104.
16. Evaristo R., Fenema van P.C., *A typology of project management: emergence and evolution of new forms*, „International Journal of Project Management” 1999, Vol. 17, No. 5, s. 275–281, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00041-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00041-6).
17. Freeman R., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
18. Friedman M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962.
19. Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, Springer, New York 2007.
20. Friedman M., *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, [w:] W.Ch. Zimmerli, M. Holzinger, K. Richter (eds.), *Corporate Ethics and Governance*, Springer, New York 2007, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14.
21. Galant-Pater M., *Przyczyny porażek i sukcesów informatyzacji biznesu w świetle badań empirycznych*, [w:] J. Gawlik, A. Kielbus (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, PTZP, Zakopane 2009, s. 314–323, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/arttyk_pdf_2009/035_Galant-Pater.pdf.
22. Garriga E., Melé D., *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, „Journal of Business Ethics” 2004, Vol. 53, No. 1, s. 51–71, <http://dx.doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>.

23. IPMA, *PRINCE2 – skuteczne zarządzanie projektami*, Office of Government Commerce, TSO, London 2010.
24. Jager P. de, *Resistance to change: a new view of an old problem*, „The Futurist” 2001, Vol. 35, No. 3, s. 24–27.
25. Kegan R.L., *The real reason people do won't change*, „Harvard Business Review” 2001, November, s. 85–92.
26. Kerzner H., *Advanced Project Management. Best Practices on Implementation*, second edition, John Wiley & Sons, New Jersey 2004.
27. Kerzner H., *Advanced Project Management. Edycja polska*, Onepress, 2005.
28. Kerzner H.R., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 11th ed., John Wiley & Sons, New York 2013.
29. Korenik D., *Refleksja na temat społecznej odpowiedzialności banku komercyjnego*, „Bezpieczny Bank” 2011, nr 3(45), s. 22–41, http://www.bfg.pl/sites/default/files/dokumenty/bezp.bank_3-2011_.pdf.
30. Kowalska T., Dziekoński J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako czynnik wzrostu konkurencyjności spółki Raisio*, [w:] J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, Wyd. SGGW, Warszawa 2012, s. 47–58.
31. Kowalska I., Fraszczyk T., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży chemicznej – ekonomiczne implikacje*, [w:] J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, Wyd. SGGW, Warszawa 2012, s. 67–76.
32. Kreiner K., *In Search of Relevance: Project Management in Drifting Environments*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, Vol. 11, No. 4, s. 335–346, [http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00029-U](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00029-U).
33. Kuraszko I., Rok B., *Społeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna*, „Ekonomia Społeczna Teksty” 2007, http://ngoteka.pl/bitstream/handle/item/53/Spoleczna_odpowiedzialnosc_biznesu_i_ekonomia_spoleczna_Rok_Kuraszko_2007.pdf?sequence=1.
34. Lachiewicz S., Wojsa A., *Znaczenie i cechy sprawnego zarządzania jakością w procesie realizacji projektów inwestycyjnych – na przykładzie sektora nieruchomości komercyjnych*, „Problemy Zarządzania” 2012, nr 2(10), s. 58–71.
35. Lee S.Y., Carroll C.E., *The emergence, variation, and evolution of corporate social responsibility in the public sphere, 1980–2004: The exposure of firms to public debate*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, No. 1, s. 115–131, <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-0893-y>.
36. Lichtenstein D.R., Drumwright M.E., Braig, B.M., *The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits*, „Journal of Marketing”, Vol. 68, No. 4, s. 16–32.
37. Lombardi D.L., *Designing Resilient Cities: A Guide to Good Practice*, IHS BRE Press, Watford 2012.
38. Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów – Instrumenty rachunkowości zarządczej i controllingu*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
39. McWilliams A., Siegel D., *Corporate Social Responsibility: a Theory of the firm perspective*, „Academy of Management Review” 2001, Vol. 26, No. 1, s. 117–127, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>.
40. Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., *Project Management. A Managerial Approach*, Wiley, 2012.
41. Męcina J., *Standardy w stosunkach pracy i dialog społeczny a społeczna odpowiedzialność biznesu*, [w:] M. Bernatt, J. Bogdanienka, T. Skoczny (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu, Krytyczna analiza*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011.
42. Munns A.K., Bjeirmi B.F., *The role of project management in achieving project success*, „International Journal of Project Management” 1996, Vol. 2, No. 14, s. 81–87, [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(95\)00057-7](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(95)00057-7).
43. Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
44. Packendorff J., *Inquiring Into the Temporary Organization: New Directions for Project Management Research*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, Vol. 11, No. 4, s. 319–333, [http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00018-Q](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(95)00018-Q).
45. Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
46. Paschen M.D., *Leadership, Threats, and Change: How to Generate Leadership Strength by Understanding Problems and Crises. The Psychology of Human Leadership – How to Develop Charisma and Authority*, Springer, 2014.
47. Pich M.T., Loch Ch.H., DeMeyer A., *On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management*, „Management Science” 2013, Vol. 48, No. 8, s. 1008–1023, <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1008.163>.
48. Piekarczyk H., *Idea społecznej odpowiedzialności we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 700, s. 63–77.
49. Pietras P., Szmít M., *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź 2002, <http://www.pmpp.pl/download/skrypt1.pdf>.
50. Piwowar-Sulej K., *Rola działu personalnego w zarządzaniu przez projekty*, „Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 7.
51. Roberts R.W., *Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, Vol. 17, No 6, s. 595–612, [http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K).
52. Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2(124), s. 33–47.
53. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 49–50.
54. Sen S., Bhattacharya C.B., *Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility*, „Journal of Marketing Research” 2001, Vol. 38, s. 225–243, <http://ssrn.com/abstract=2333479>.
55. Shenhar A., Dvir D., *Reinventing Project Management. The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*, Harvard Business School Press, 2007.
56. Sikora J., *Idea społecznej odpowiedzialności biznesu w agroturystyce*, [w:] J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, Wyd. SGGW, Warszawa 2012, s. 25–36.
57. Söderlunds J., *Building theories of project management: past research, questions for the future*, „International Journal of Project Management” 2004, Vol. 22, No. 3, s. 183–191, [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863\(03\)00070-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-7863(03)00070-X).
58. Sokołowska A., *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy*, „e-mentor” 2009, nr 5(32), s. 31–37, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/691>.
59. Stawicka E., *Ekonomiczna efektywność społecznej odpowiedzialności w biznesie*, [w:] J. Wołoszyn (red.), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, Wyd. SGGW, Warszawa 2012.
60. Stern N., *The New Climate Economy Report. UN's Climate Summit 2014*, <http://newclimateeconomy.report/>.
61. Stern N., *The state of the climate – and what we might do about it*, TED Talk 2014, https://www.ted.com/talks/lord_nicholas_stern_the_state_of_the_climate_and_what_we_might_do_about_it.
62. Stępień P., *Zarządzanie ryzykiem projektów*, http://niespielak.eu/diego/PRINCE_Kuzak/Zarządzanie_ryzykiem_projektow.doc.
63. Strebek P., *Why do employees resist change?*, „Harvard Business Review” 1996, May-June, s. 86–92.

64. Sullivan D., *Nielsen NetRatings, Search Engine Ratings*, 2003, http://thoughtleaderpedia.com/Marketing-Library/Search/NielsenSearchEngineRatings_032205.pdf.

65. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

66. Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2014.

67. Turner J.R., Cochrane R.A., *Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them*, „International Journal of Project Management” 1993, Vol. 11, No. 2, s. 93–102, [http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863\(93\)90017-H](http://dx.doi.org/10.1016/0263-7863(93)90017-H).

68. Van Couvering E., *The History of the Internet Search Engine: Navigational Media and the Traffic Commodity*, „Information Science and Knowledge Management” 2008, Vol. 14, s. 177–206, http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-75829-7_11.

69. Walczak W., *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, „Master of Business Administration” 2009, t. 17, nr 4, s. 125–134.

70. Walczak W., *Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami*, „e-mentor” 2010, nr 1(33), s. 13–20, <http://www.e-mentor.edu.pl/artyku/index/numer/33/id/709>.

71. Williamson N., Stampe-Knippel A., Weber T., *Corporate Social Responsibility – National Public Policies in the European Union, Compendium 2014*, European Commission, 2014.

72. Wołoszyn J., *Społeczna odpowiedzialność biznesu w obszarze przedsiębiorczości*, Wyd. SGGW, Warszawa 2012.

73. Wood D.J., *Corporate social performance revisited*, „Academy of Management Review” 1991, Vol. 16, No. 4, s. 691–718, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4279616>.

74. *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności ISO 26000*, Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2012.

75. Xueming L., Bhattacharya C.B., *Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value*, „Journal of Marketing” 2006, Vol. 70, No. 4, s. 1–18, <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.70.4.1>.

Socially Responsible Project – developing a definition based on literature regarding social responsibility and project management

Social Responsibility concept applies to business, university and individuals. It is assumed that socially responsible thinking supports sustainable development through operations for the sake of stakeholders, who represent groups of interest from three kinds of environment – social, economic and ecological. Usually, there are some balance problem between integration of objectives from those three fields. They appear during project management process, exactly like during company operation processes. Due to this similarity, an idea of integrating Social Responsibility philosophy with project management appeared. The lack of literature connecting those two concepts, resulted in need of creating definition of a socially responsible project as a basis for discussion about socially responsible project approach. Firstly, authors analyzed twenty Polish and twenty English definitions of a „social responsibility” and a „project” by using Google Scholar source. Secondly, by comparing definitions of discussed issues, some new categories were identified and also, the frequency of their occurrence was measured. The research resulted in identifying common features of both definitions and, eventually, creating a definition of a „socially responsible project” – the main purpose of this publication.

Katarzyna Jakubczyk jest doktorantką Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Od trzech lat zajmuje się problematyką społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju publicznych inwestycji infrastrukturalnych, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb interesariuszy wobec publicznych inwestycji infrastrukturalnych, tj. szpitali, budynków uczelnianych, dróg, tunelów. W multidyscyplinarnych badaniach nad designem architektury publicznej wspierają ją specjaliści z Polski i Norwegii.

Przemysław Kitowski jest inżynierem zarządzania, doktorantem Politechniki Gdańskiej, innowatorem i kierownikiem projektów badawczych mających na celu zmniejszenie negatywnego oddziaływania przedmiotów codziennego użytku na ludzi i środowisko.

POLECAMY

Adrianna Lewandowska, Jacek Lipiec
Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności
Wolters Kluwer, 2015

Prezentowana publikacja stanowi cenną pozycję na polskim rynku, na którym brakuje literatury poświęconej firmom rodzinnym. Polecamy ją szczególnie wszystkim osobom zarządzającym tego typu przedsiębiorstwami, które chciałyby zapewnić im trwałość i stabilność. Autorzy, wskazując wyzwania i bariery towarzyszące rozwojowi firm rodzinnych, zachęcają czytelnika do opracowania „konstytucji”. Rozwiązanie to jest stosowane szerzej na Zachodzie. Nie jest proste, wymaga wytrwałej pracy i dużego zaangażowania, ale w opinii autorów stworzenie „rodzinnego ładu własności” zapewni polskim firmom rodzinnym długowieczność.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <https://www.profinfo.pl>.



Załączniki*

Załącznik 1

Definicje społecznej odpowiedzialności użyte w analizie sporządzonej na potrzeby publikacji

Lp.	Definicja społecznej odpowiedzialności	Źródło	Autor
1	<i>Efektywny proces zarządzania przedsiębiorstwem, który przez odpowiadanie na możliwe do zidentyfikowania oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu jego konkurencyjności, zapewniając mu stabilność i trwały rozwój, jednocześnie kształtuje korzystne warunki dla rozwoju ekonomicznego i społecznego, tworząc zarówno wartość ekonomiczną, jak i społeczną.</i>	Paliwoda-Matiolańska A., 2009.	Paliwoda-Matiolańska A.
2	<i>Dobrowolne dobre praktyki przedsiębiorców realizowane w stosunku do grup znajdujących się w sferze oddziaływania danego przedsiębiorcy.</i>	Bernatt M., 2011.	Bernatt M.
3	<i>Konieczność uwzględniania przez przedsiębiorców skutków działalności gospodarczej związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorcy w określonym środowisku społecznym i naturalnym.</i>	Męcina J., 2011.	Bernatt M.
4	<i>Wykorzystanie zasobów i podejmowanie działalności w celu zwiększania swych zysków na tyle, na ile pozwalają reguły gry... [i] przyjmowanie otwartej i wolnej konkurencji bez podstępów i oszustw.</i>	Doktor K., 2005.	Friedman M.
5	<i>Branie odpowiedzialności za skutki realizowanych działań, rzetelną komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, dbałość o ochronę środowiska, dotrzymywanie umów i wywiązywanie się ze zobowiązań, promowanie norm i zachowań etycznych wśród interesariuszy.</i>	Rozkwitalska M., 2006.	Gierszewska G., Wawrzyniak B.
6	<i>Długofalowa polityka przedsiębiorstwa, której filarami są rentowny rozwój, większa przejrzystość działania i odpowiedzialność względem interesariuszy, silniejsze związki ze społecznościami lokalnymi, podejmowanie zobowiązań wobec pracowników, dbanie o reputację.</i>		Rozkwitalska M.
7	<i>Przejawia się w strategii przedsiębiorstw ukierunkowanej na stałe, długotrwałe, a przede wszystkim ofiarne działanie na rzecz bliższego i dalszego otoczenia.</i>	Wołoszyn J., 2012.	Wołoszyn J.
8	<i>Koncepcja dobrowolnego uwzględniania przez firmę aspektów społecznych i ekologicznych podczas prowadzenia działań handlowych i w kontaktach z interesariuszami.</i>	Sikora J., 2012.	Gasparski W.
9	<i>Odpowiedzialność firmy za jej decyzje i działanie na społeczeństwo i środowisko, które powinno cechować transparentne i etyczne zachowanie. W działaniach tych firma bierze pod uwagę opinie interesariuszy, działa zgodnie z prawem i międzynarodowymi normami oraz przyczynia się do zrównoważonego rozwoju społeczeństw.</i>		Pracodawcy RP
10	<i>Dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i ekologicznych w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami, prowadzące do odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo.</i>	Kowalska I., Dziekoński J., 2012.	Unia Europejska
11	<i>Jest koncepcją podkreślającą i przypominającą, że przedsiębiorstwa i w całości rozumiany biznes jest publiczny, a jego celem nadrzędnym jest służyć ludziom. Żaden bowiem biznes nie może działać w oderwaniu od społeczeństwa i ludzi.</i>	Stawicka E., 2012.	Stawicka E.
12	<i>Dobrowolne, [...] odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem grup społecznych, na które oddziałuje, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego.</i>	Kowalska I., Fraszczyk T., 2012.	Ratajczak M.
13	<i>Zbiór powinności przedsiębiorstwa wobec pracowników i różnych grup społecznych pozostających w relacjach z przedsiębiorstwem; jako główną zasadę przyjmuje ekonomiczną regułę maksymalizacji zysku, przy respektowaniu odpowiedzialności względem wszystkich stakeholders.</i>	Piekarz H., 2006.	Piekarz H.

* Tłumaczenia z języka angielskiego dokonała autorka publikacji.

Społecznie odpowiedzialny projekt...

Lp.	Definicja społecznej odpowiedzialności	Źródło	Autor
14	Realizując własne cele, należy mieć na względzie także dobro swoich pracowników, klientów, społeczności lokalnych itd. – słowem innych interesariuszy.	Borkowska S., 2005.	Borkowska S.
15	Dobrowolna strategia organizacji, uwzględniająca interesy społeczne, ochronę środowiska, a także relacje między interesariuszami, która przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności oraz sprzyja rozwojowi społeczno-gospodarczemu na poziomie europejskim i globalnym.		Komisja Europejska
16	Proces poznawania i włączania zmieniających się oczekiwań społecznych w strategię zarządzania, a także monitorowania wpływu takiej strategii na konkurencyjność firmy na rynku. Jest to więc sztuka spełniania oczekiwań istotnych interesariuszy, poszukiwanie dynamicznej równowagi pomiędzy interesami wszystkich zainteresowanych, zgodnie z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi.	Kuraszko I., Rok B., 2007.	Kuraszko I., Rok B.
17	Sposób na przypodobanie się opinii publicznej czy też pracownikom [...]; metoda budowania wartości dla klienta, która zwiększa jego zakres korzyści i obniża poziom ryzyka; alternatywna metoda budowania wartości przedsiębiorstwa [...].	Korenik D., 2011.	Korenik D.
18	Wykorzystywanie swych zasobów i podejmowanie działalności w celu zwiększenia własnych zysków na tyle, na ile pozostaje to zgodne z regułami gry [...], przyjmowanie otwartej i wolnej konkurencji, bez podstępów i oszustw.	Sokołowska A., 2009.	Friedman M.
19	Moralna odpowiedzialność firmy i zobowiązanie do rozliczania się przed społeczeństwem ze swojej działalności, zwłaszcza przed grupami wewnętrznymi – właścicielami i pracownikami – oraz grupami zewnętrznymi – akcjonariuszami i klientami, władzami lokalnymi, grupami nacisku, ruchami ekologicznymi i konsumenckimi, dostawcami oraz kooperantami i administracją państwową.		Zbiegień-Maciąg L.
20	Według Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju jest to zachowanie przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa, polegające na stałym zaangażowaniu biznesu w etyczne postępowanie i przyczynianie się do ekonomicznego rozwoju z równoczesnym ulepszaniem życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i całego przedsiębiorstwa.		Nakonieczna J.
21	Biznesem biznesu jest biznes [...], czyli takie wykorzystanie dostępnych zasobów na wolnym rynku, które zmierza do osiągnięcia zysku, w sposób etyczny i moralny.	Friedman M., 2007.	Friedman M.
22	Obowiązek podejmowania działań chroniących i poprawiających zarówno ogólnie pojęte dobro społeczne, jak i interesy organizacji.	Sen S., Bhattacharya C.B., 2001.	Davis K., Blomstrom R.L.
23	Status i działania dotyczące postrzegania społecznych obowiązków.	Sen S., Bhattacharya C.B., 2001.	Brown T.J., Dacin P.A.
24	Może być podejmowana w sześciu dziedzinach: wspierania społeczności, różnorodności (ze względu na: płeć, wiek, niepełnosprawność itd.), wsparcia zasobów ludzkich, środowiska naturalnego, kwestii ponadkrajowych (np. praktyki pracownicze w innych państwach, łamanie praw człowieka), produktu (bezpieczeństwo, rozwój innowacji, kontrowersje w umowach, spory antymonopolowe).	Sen S., Bhattacharya C.B., 2001.	Kinder P.D., Lydenberg S.D., Domini A.L.
25	Całe spektrum działalności biznesu zorientowane na: opłacalność, przestrzeganie prawa, etyczne postępowanie i bycie dobrym obywatelem.	Carroll A.B., 1991.	Carroll A.B.
26	Obowiązek prowadzenia takiej polityki podejmowania decyzji lub podjęcia takimi kierunkami, które są pożądane z punktu widzenia celów i wartości społecznych.		Bowen H.R.
27	Korporacje nie mają tylko ekonomicznych i prawnych obowiązków, ale także pewną odpowiedzialność wobec społeczeństwa, która wykracza poza te zobowiązania.		McGuire J.W.

Lp.	Definicja społecznej odpowiedzialności	Źródło	Autor
28	Realizacja celów społeczno-ekonomicznych poprzez szczegółowe opracowanie norm społecznych w przypisanych rolach biznesowych, co oznacza, że firma zajmuje miejsce w układzie społeczno-kulturowym.	Carroll A.B., 1991.	Johnson H.
29	Obowiązki wobec grup składowych społeczeństwa innych niż akcjonariusze, wykraczające ponad te przewidziane w przepisach prawnych i umowach związkowych.		Jones T.M.
30	Organizacje biznesowe mają obowiązki wobec społeczeństwa, które wykraczają ponad funkcje ekonomiczne produkcji i dystrybucji ograniczonych dóbr i usług oraz generowania zadawalającego poziomu dochodu dla udziałowców.		Epstein M.E.
31	Angażowanie się w działalność służącą przyszłemu dobru społecznemu, wykraczającą ponad wyłączny interes organizacji oraz wymogi prawa.	McWilliams A., Siegel D., 2001.	McWilliams A., Siegel D.
32	Polityka i akcje identyfikujące organizację jako zaangażowaną w kwestie społeczne [...] – obejmują: dbałość o środowisko naturalne, programy pomocowe, brak dyskryminacji, zaangażowanie społeczności, bezpieczeństwo produktu, pomoc Pd. Afryce, politykę energetyczną, transparentność działań.	Roberts R.W., 1992.	Cowen S., Ferreri L., Parker L.
33	Aktywności i stan związany z dostrzeganiem zobowiązań społecznych i tych wobec interesariuszy.	Xueming L., Bhattacharya C.B., 2006.	Xueming L., Bhattacharya C.B.
34	Zobowiązania firmy wobec społeczeństwa.	R.D. Lichtenstein, M.E. Drumwright, B.M. Braig, 2004.	Smith N.C.
35	Jedyną powinnością biznesu wobec społeczeństwa jest maksymalizacja zysku udziałowców, przy przestrzeganiu prawa i etycznych zwyczajów kraju.	Garriga E., Melé D., 2004.	Friedman M.
36	Firma jako obywatel ma prawa, obowiązki i współpracuje ze społeczeństwem.		Davis K.
37	Proces, w którym przedsiębiorstwa identyfikują, rozwijają i odpowiadają na społeczne i polityczne kwestie mogące mieć na nie istotny wpływ.		Ackerman R.W., Bauer R.A.
38	Ramy zachowania wobec praw człowieka i praw pracowniczych oraz poszanowania środowiska.		Garriga E., Melé D.
39	Ukierunkowanie na rozwój ludzkości uwzględniający zarówno obecną, jak i przyszłe pokolenia.		Gladwin T.N., Kennelly J.J.
40	Zachowanie obejmujące: aktywność filantropijną (świadczenia w formie pieniężnej, produktowej lub czasu) [...], świadczenia wobec pracowników (bezpośrednie lub pośrednie) [...], zarządzanie środowiskowe (zdrowie, bezpieczeństwo, zanieczyszczenia środowiska) [...], aktywność polityczną (informowanie, lobbowanie itp.).	Burke L., Logsdon J.M., 1996.	Burke L., Logsdon J.M.

Załącznik 2

Definicje projektu użyte w analizie sporządzanej na potrzeby publikacji

Lp.	Definicja projektu	Źródło	Autor
1	Przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych.	Kerzner H., 2005.	Kerzner H.
2	Projekt jest zbiorem różnorodnych prac cząstkowych. [...] Zbiór działań podejmowanych dla zrealizowania określonego celu i uzyskania konkretnego, wymiernego rezultatu. [...] Warunki, które muszą być spełnione, aby dane przedsięwzięcie mogło być nazwane projektem [...]: jednokrotność, czyli realizacja niepowtarzalnego przedsięwzięcia; celowość, czyli wynik określonej strategii; odrębność, czyli brak powiązań z normalną, rutynową działalnością firmy; ograniczoność, czyli istnienie ograniczenia czasowego realizacji przedsięwzięcia, odrębność strukturalna, czyli wydzielenie realizacji przedsięwzięcia jako osobnej struktury w firmie. Obok wymienionych elementów można jeszcze umieścić „złożoność”, która powoduje konieczność dekompozycji projektu na szereg zadań cząstkowych, wymagających wielu analiz, decyzji, współpracy wielu specjalistów oraz zaangażowania różnorodnych zasobów.	Pietras P., Szmít M., 2002.	Pietras P., Szmít M.

Społecznie odpowiedzialny projekt...

Lp.	Definicja projektu	Źródło	Autor
3	<i>Tymczasowe przedsięwzięcie, mające na celu stworzenie unikalnego produktu lub usługi, gdzie tymczasowość oznacza, że przedsięwzięcie ma ściśle oznaczony początek i koniec, a unikalność, że produkt lub usługa w wyraźny sposób jest inna niż wszystkie podobne produkty lub usługi.</i>	Pietras P., Szmít M., 2002.	PMI
4	<i>Działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzone zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod.</i>	Dziekoński K., 2010.	Kotarbiński T.
5	<i>Określone w czasie przedsięwzięcie, którego celem jest stworzenie unikalnego produktu lub usługi. Cechy projektów, poprzez które można je charakteryzować, to: cel, określenie w czasie, niepowtarzalność, złożoność, wyższe ryzyko niepowodzenia, wyodrębnienie organizacyjne.</i>		PMI
6	<i>Działania, które mają za zadanie osiągnąć ściśle określony cel, co związane jest z zaangażowaniem zasobów w cyklu czynności i zadań.</i>		Dziekoński K.
7	<i>Pojęcie projektu odnoszone jest najczęściej do jednorazowych przedsięwzięć o określonym celu, zakresie i czasie trwania.</i>	Łada M., Kozarkiewicz A., 2010.	Łada M., Kozarkiewicz A.
8	<i>Działanie podejmowane w celu stworzenia niepowtarzalnego wyrobu lub usługi.</i>		PMI
9	<i>Ciąg działań o następującej charakterystyce: projekt jest procesem mającym swój początek i koniec; musi być zarządzany, aby mógł przynieść sukces; wszyscy muszą mieć świadomość celów, sposobów realizacji projektu i odpowiedzialności co do przydzielonych ról i reprezentowanych stron.</i>		OGC
10	<i>Przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych.</i>		Kerzner H.
11	<i>Niepowtarzalne, złożone przedsięwzięcie, zawarte w skończonym przedziale czasu – z wyróżnionym początkiem i końcem – realizowane zespołowo (wielopodmiotowo), w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod i technik.</i>		Trocki M.
12	<i>Umiejętne połączenie celowo zaplanowanych, zintegrowanych i skoordynowanych ze sobą działań, podejmowanych z zamiarem osiągnięcia precyzyjnie zdefiniowanego celu i uzyskania konkretnych rezultatów. Projektem nazywamy zaplanowane i realizowane przedsięwzięcie, charakteryzujące się: ukierunkowaniem na realizację określonego celu; koordynowaniem wzajemnie powiązanych ze sobą działań; zespołową realizacją (udziałem kapitału ludzkiego); wysokim stopniem złożoności; unikalnością, niepowtarzalnością; współpracą i współdziałaniem specjalistów z różnych dziedzin; realizacją w określonym czasie (określony termin rozpoczęcia i zakończenia); określonym budżetem i zasobami zaangażowanymi w realizację przedsięwzięcia; odrębnością organizacyjną i strukturalną (wykraczaniem poza zakres codziennych, rutynowych działań realizowanych w danej organizacji); obecnością określonej grupy beneficjentów i osoby odpowiedzialnej za realizację; występowaniem określonego stopnia ryzyka – wieloczynnikowo uwarunkowanego i czasami trudnego do precyzyjnego przewidzenia.</i>	Walczak W., 2009.	Walczak W.
13	<i>Określone w czasie przedsięwzięcie, którego celem jest stworzenie unikalnego produktu lub usługi.</i>	Dziekoński K., 2011.	PMI
14	<i>Jednorazowe, wielozadaniowe zlecenie o określonych terminach rozpoczęcia i zakończenia, dobrze sprecyzowanym zakresie prac, budżecie oraz tymczasowym zespole, który rozwiązuje się po zakończeniu zlecenia.</i>	Galant-Pater M., 2009.	Lewis J.P.
15	<i>Działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod.</i>	Piwowar-Sulej K., 2011.	Kotarbiński T.

Lp.	Definicja projektu	Źródło	Autor
16	<i>Seria działań i zadań, które charakteryzują: specyficzny cel, niezbędny z punktu widzenia określonych parametrów technicznych, czas realizacji zadań, tj. czas ich rozpoczęcia i zakończenia, ograniczenia finansowe, wykorzystanie zasobów, takich jak ludzie, pieniądze i sprzęt.</i>	Drobniak A., 2002.	Kerzner H.
17	<i>Unikalny proces składający się z serii skoordynowanych i kontrolowanych działań, mający datę rozpoczęcia i zakończenia, podjęty do osiągnięcia celu podporządkowanego specyficznym wymaganiom, w tym ograniczeniom czasu, kosztów i zasobów.</i>		PMI
18	<i>Działanie, w którym zasoby ludzkie, materialne i finansowe są zorganizowane w nowy sposób, aby przedsięwziąć unikalną pracę, o dokładnie sprecyzowanym zakresie, kosztach i terminie, osiągając w ten sposób ilościowo i jakościowo określone cele.</i>	Stępień P.	P. Stępień
19	<i>Określone w czasie działanie podejmowane w celu stworzenia niepowtarzalnego wyrobu w szerokim rozumieniu tego pojęcia.</i>		P. Stępień
20	<i>Niepowtarzalne, złożone przedsięwzięcie posiadające wspólny cel, realizowany w określonym terminie, za pomocą specjalnych metod oraz technik, w warunkach ściśle ustalonego budżetu i zgodnie z założonymi wymaganiami.</i>	Lachiewicz S., Wojsa A., 2012.	Lachiewicz S., Wojsa A.
21	<i>Każdy szereg działań i zadań, który: ma sprecyzowane cele, ma zdefiniowane daty rozpoczęcia i zakończenia, ograniczony budżet, zużywa zasoby ludzkie i materialne, jest multifunkcyjny (dotyczy np. kilku linii funkcjonalnych).</i>	Kerzner H.R., 2013.	PMI
22	<i>Przedsięwzięcie o zaplanowanym początku i końcu oraz wyznaczonym głównym celu.</i>		NASA, Air Force Definition
23	<i>Przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych.</i>		Kerzner H.
24	<i>Tymczasowe przedsięwzięcie podjęte w celu stworzenia unikatowego produktu, usługi, wyniku.</i>	Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., 2012.	PMI
25	<i>Unikatowe przedsięwzięcie z wyznaczoną datą zakończenia; wykonywane dla osiągnięcia z góry określonych celów; składające się z licznych skomplikowanych i/lub zależnych od siebie działań.</i>	Packendorff J., 1995.	Packendorff J.
26	<i>Osiąganie wyznaczonego celu poprzez zużycie zasobów w serii działań i zadań oraz w określonych terminach.</i>	Munns A.K., Bjeirmi B.F., 1996.	Bjeirmi B.F.
27	<i>Zestaw sekwencji działań wykonywanych dla osiągnięcia jasno sprecyzowanych celów.</i>	Turner J.R., Cochrane R.A., 1993.	Turner J.R.
28	<i>Zbiór działań wykonywanych jednocześnie i sekwencyjnie, które razem zmierzają do wytworzenia wyniku o identyfikowalnej wartości.</i>	Pich M.T., Loch Ch.H., DeMeyer A., 2013.	Pich M.T., Loch Ch.H., DeMeyer A.
29	<i>Dyskretnie i świadomie zaprojektowana i zaplanowana tymczasowa organizacja.</i>	Kreiner K., 1995.	Kreiner K.
30	<i>Zbiór zadań odpowiedni do uzyskania określonego celu.</i>	Babu A.J.G., Suresh N., 1996.	Babu A.J.G., Suresh N.
31	<i>Jednostka organizacyjna poświęcona realizacji jednego celu – zazwyczaj jest nim ukończenie produktu w określonym czasie, w ramach określonego budżetu i zgodnie z określoną specyfikacją.</i>	Söderlunds J., 2004.	Gaddis P.O.
32	<i>Przedsięwzięcie, w którym w nowatorski sposób organizuje się ludzkie, materialne i finansowe zasoby, dla podjęcia unikalnego zakresu prac, w ramach ograniczeń kosztowych i czasowych, tak by osiągnąć korzystną zmianę określoną w celach ilościowych i jakościowych.</i>	Evaristo R., Fenema van P.C., 1999.	Turner J.R.
33	<i>Tymczasowa organizacja i proces zorganizowany dla osiągnięcia specyficznych celów w ramach ograniczonego czasu, kosztów i innych zasobów.</i>	Shenhar A., Dvir D., 2007.	Shenhar A., Dvir D.
34	<i>Tymczasowe przedsięwzięcie podjęte dla wytworzenia unikatowego produktu, usługi lub innego rezultatu.</i>	Dinsmore P.C., Cabanis-Brewin J., 2006.	PMI
35	<i>Zbiór współzależnych działań, wytwarzających zatwierdzone jakościowo rezultaty i wiążących różnorodne zasoby.</i>		Dinsmore P.C., Cabanis B.J.