

*Michał Trocki*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania  
Katedra Zarządzania Projektami  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0082-489X>

*Mateusz Juchniewicz*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania  
Katedra Zarządzania Projektami  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3598-2679>

## Ład projektowy organizacji

---

### Streszczenie

Współczesne okoliczności funkcjonowania organizacji, określane jako „świat VUCA”, cechuje niespotykana dotychczas zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i wieloznaczność (ang. *ambiguity*). Jedną z odpowiedzi na wyzwania „świata VUCA” jest zjawisko projektyzacji (ang. *projectification*), czyli wzrostu udziału i znaczenia działalności projektowej organizacji. Wraz z rozwojem ilościowym i jakościowym działalności projektowej organizacji, nastąpił znaczny rozwój różnorodnych instrumentów wspierających zarządzania działalnością projektową: projektami, programami i portfelami projektów. Bogactwo tych instrumentów doprowadziło wprawdzie do wzrostu skuteczności i efektywności działalności projektowej, jednak spowodowało osłabienie spójności organizacyjnej tej działalności i trudności przełożenia jej efektów na sukcesy organizacji. Aby temu przeciwdziałać konieczne staje się jej uporządkowanie w postaci kompletnego i spójnego systemu działania, określanego jako ład projektowy organizacji (ang. *project governance*).

W artykule przedstawione zostały podstawy, interpretacje i koncepcje ładu projektowego organizacji. Na podstawie ich analizy opracowany został oryginalny, autorski model ładu projektowego organizacji. Model ten składa się z czterech domen: strategicznej (ład strategiczny), metodycznej (ład metodyczny), organizacyjnej (ład organizacyjny) i personalnej (ład personalny). Problemy i rozwiązania poszczególnych domen ładu projektowego zostały omówione w artykule. Na zakończenie opisany został tryb wdrażania ładu projektowego w organizacji.

**Słowa kluczowe:** projektyzacja, zarządzanie projektami, ład organizacyjny, ład projektowy  
**Kody klasyfikacji JEL:** M19, L16, L22

---

## 1. Wprowadzenie

Współczesne okoliczności funkcjonowania organizacji, określane jako „świat VUCA” [Bennett, Lemoine, 2014], cechuje niespotykana dotychczas zmienność (ang. *volatility*), niepewność (ang. *uncertainty*), złożoność (ang. *complexity*) i wieloznaczność (ang. *ambiguity*). Jedną z odpowiedzi na wyzwania „świata VUCA” jest zjawisko projektyzacji (ang. *projectification*), czyli wzrostu udziału i znaczenia działalności projektowej organizacji [Nieto-Rodriguez, 2012; Wald, 2016].

Wraz z rozwojem ilościowym i jakościowym działalności projektowej organizacji, nastąpił znaczny rozwój różnorodnych instrumentów wspierających zarządzania działalnością projektową: projektami, programami i portfelami projektów. Bogactwo tych instrumentów doprowadziło wprawdzie do wzrostu skuteczności i efektywności działalności projektowej, jednak spowodowało osłabienie spójności organizacyjnej tej działalności i trudności przełożenia jej efektów na sukcesy organizacji.

Problem spójności jest także istotnym problemem działalności projektowej. Aby działalność projektowa organizacji przyczyniała się zarówno do sprawnej, jak i efektywnej realizacji poszczególnych projektów, a także wносиła odpowiedni wkład do realizacji celów organizacji, konieczne staje się jej uporządkowanie w postaci kompletnego i spójnego systemu działania. System taki określanym jest jako ład projektowy organizacji (ang. *project governance*).

Problematyka ładu projektowego organizacji pojawiła się w praktyce i teorii zarządzania projektami w ostatnich latach. Obecnie jest intensywnie rozwijanym kierunkiem badawczym i praktycznym. Rozwiązania ładu projektowego nie są jeszcze częste w działalności organizacji, z czego wynika potrzeba uporządkowania dorobku naukowego i praktycznego – wiedzy i doświadczeń – z tego zakresu. Temu celowi poświęcony został niniejszy artykuł. Przedstawiono w nim miejsce i rolę ładu projektowego w zarządzaniu organizacją, jego istotę oraz treść i zakres, oryginalny model ładu projektowego, a także główne problemy i rozwiązania z tym związane.

Artykuł opiera się na analizie, systematyzacji i interpretacji wiedzy – teoretycznej i praktycznej – oraz na doświadczeniach w zarządzaniu projektami (własnych i obcych).

## 2. Podstawy teoretyczne ładu projektowego

Nadrzędnym postulatem ładu projektowego jest postulat ciągłego doskonalenia organizacji, czyli „systematycznego, uporządkowanego podejścia obejmującego wszystkie szczeble i obszary organizacji, mające na celu stałe poszukiwanie możliwości podniesienia sprawności i skuteczności podejmowanych działań, wdrażanie i weryfikację efektów tych usprawnień w taki sposób, by mieć pewność, że ludzie w organizacji zajmują się wyłącznie procesami przynoszącymi wartość organizacji oraz klientom i realizują je efektywnie” [Juchniewicz, 2019, s. 20]. Inaczej mówiąc, doprowadzenie do sytuacji, gdy organizacja robi rzeczy właściwe we właściwy sposób.

Wiąże się z tym postulat spójności organizacyjnej rozumianej jako „konieczność wzajemnego dostosowania decyzji kierowniczych i wykonawczych, podejmowanych w różnych podsystemach, funkcjach i częściach struktury organizacji” [Romanowska, 2018, s. 4].

Spójność organizacyjna jest wynikiem realizacji procesów zarządzania: normatywnego, strategicznego i operacyjnego, spośród których szczególne znaczenie mają procesy zarządzania normatywnego i strategicznego. Zarządzanie normatywne tworzy bowiem fundamenty zarządzania poprzez formułowanie ogólnych celów, zasad, norm i reguł postępowania, umożliwiających funkcjonowanie i rozwój organizacji a zarządzanie strategiczne opracowuje procedury postępowania, zmierzające do osiągnięcia ogólnych celów przedsiębiorstwa, realizowane w ramach zarządzania operacyjnego [*The St. Gallen Management Modell*, 2019].

Ład projektowy oprócz spójności powinien zapewniać równowagę organizacyjną działalności projektowej, czyli jej stabilność, tzn. przewidywalność i trwałość, oraz jej elastyczność, czyli zdolność dostosowania się do nowych – zewnętrznych i wewnętrznych – okoliczności działania [Trocki, 2017b, s. 201–212]. Innymi słowy, ma zapewniać właściwy poziom jej zorganizowania.

Postulat równowagi organizacyjnej tzw. dwuzręczności organizacyjnej (ang. *organizational ambidexterity*)<sup>1</sup> polega na konieczności równoczesnego sprawnego i efektywnego prowadzenia w organizacji różnych co do istoty działalności: działalności projektowej o charakterze eksploracyjnym (ang. *change-the-business*) i działalności operacyjnej o charakterze eksploatacyjnym (ang. *run-the-business*) [Birkinshaw, Gibson, 2004]. Zapewnienie równowagi obydwu tych działalności jest zadaniem ładu projektowego.

---

<sup>1</sup> Dokładne tłumaczenie tego pojęcia, czyli „dwuzręczność”, odnosi się do zdolności manualnych, a nie mentalnych/umysłowych, z którymi mamy tu do czynienia. Z tego powodu za właściwe pojęcie uznano użycie pojęcia „dwuzręczność”.

### 3. Ład projektowy (*project governance*) – geneza, istota, znaczenie

Termin *governance* pochodzi od czasownika angielskiego *to govern* i tłumaczony jest na język polski jako „rządzić, panować, zarządzać” oraz fachowo jako „system, za pomocą którego kieruje się organizacjami i kontroluje je” [ISO/IEC 38 500:2008 *Corporate...*].

Termin *governance* używany jest w zarządzaniu najczęściej jako składowa pojęcia *corporate governance*. Pojęcie to ma wiele interpretacji [Szulc, 2019, s. 85–110], spośród których dla zarządzania projektami ważne są dwie. Pierwsza interpretacja odnosi się do interesów akcjonariuszy, inwestorów i partnerów zewnętrznych, którym organizacja powinna zapewnić wiarygodne, tzn. przejrzyste, legalne i uczciwe dane dotyczące swojej działalności, a jej przedmiotem są „relacje między zarządem spółki, jej organem nadzorczym, jego akcjonariuszami i innymi interesariuszami” [G20/OECD *Principles...*, 2015]. Pojęcie *corporate governance* w tej interpretacji tłumaczone jest na język polski jako „nadzór” bądź „nadzór właścicielski”.

Druga interpretacja, którą można określić jako „ustrój organizacji”, nakierowana jest na podniesienie sprawności zarządzania organizacją, czyli spójność celów, jedność, skuteczność, jednolitość, powtarzalność, zrozumiałość, efektywność. Pojęcie *corporate governance* w tej interpretacji oznacza „działanie organizacji oparte na zasadach, normach oraz dobre praktyki mające na celu poprawę efektywności zarządzania organizacją z uwzględnieniem interesu społecznego, poszanowania interesariuszy oraz zasad etycznych” [ISO 26 000: 2010 *Guidance*]. Pojęcie *corporate governance* w tej interpretacji tłumaczone jest na język polski jako „ład organizacyjny”. Ład organizacyjny „zapewnia strukturalne ramy dla ustanowienia celów biznesowych, identyfikacji sposobów i dróg ich realizacji i sposobów przeglądu wydajności” [G20/OECD *Principles...*, 2015], „ustanawia organizacyjne cele, zasady i politykę, a zarządzanie organizacją dotyczy działania według tych zasad i polityki w celu osiągnięcia wyznaczonych celów” [ISO 21 505 *Project...*, s. 3].

Koncepcja ładu organizacyjnego powstała w wyniku konieczności uporządkowania i integracji licznych, zróżnicowanych, wycinkowych i często niespójnych rozwiązań zarządczych pojawiających się w organizacjach w odpowiedzi na komplikujące się – zewnętrzne i wewnętrzne – okoliczności ich funkcjonowania. Opiera się ona na założeniu, że skuteczne i efektywne zarządzanie organizacją można osiągnąć poprzez integrację organizacyjną we wszystkich jej wymiarach: poziomów zarządzania (integracja pionowa), dziedzin zarządzania (integracja pozioma) i form zarządzania: struktur, procesów i zachowań.

Ten schemat myślenia upowszechnia się w różnego rodzaju instytucjach – publicznych, komercyjnych, pozarządowych, prywatnych itd. – a problematyka ładu projektowego (ang. *project governance*), będąca przedmiotem dalszych rozważań, mieści się w ty nurcie [Trocki, 2018, s. 9–23].

Problematyka ładu projektowego (ang. *project governance*) pojawiła się w zarządzaniu projektami stosunkowo niedawno, na przełomie wieków, w wyniku rozszerzenia myślenia i działania projektowego na poziom organizacji, czyli przejścia do podejścia organizacyjne-

go zarządzania projektami wiążącego procesy realizacji projektów z procesami zarządzania organizacją macierzystą i orientującego się na wartość rezultatów projektu dla organizacji [Trocki, 2019a, s. 3–9].

Przyjęcie organizacyjnego podejścia do zarządzania projektami skłania organizację do całościowego i spójnego uregulowania ich działalności projektowej, dotychczas realizowanej spontanicznie bądź regulowanej wycinkowo. Taką regulację określono jako ład projektowy (ang. *project governance*). Problematyka ta zyskuje coraz szersze zainteresowanie praktyków i teoretyków skutkujące obszerną literaturą przedmiotu, fachową i naukową [np. Winch, 2001, s. 799–808; Bekker, 2014, s. 22–32; Biesenthal, Wilden, 2014, s. 1291–1308; Głodziński, 2019, s. 32–42].

Ład projektowy organizacji (ang. *project governance*) można zdefiniować jako spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążący ją z celami organizacji.

Ład projektowy tworzą następujące elementy składowe:

- ramy ładu projektowego (ang. *governance framework*), czyli obszar objęty ładem projektowym organizacji wyznaczony przez jego domeny, problemy, podmioty i funkcje;
- przedmioty ładu projektowego (ang. *governance object*), czyli główne przedmioty działalności projektowej organizacji: pojedyncze projekty, programy i portfele projektów;
- domeny ładu projektowego (ang. *governance domain*), czyli główne obszary problemowe (grupy problemów i ich rozwiązań) działalności projektowej organizacji;
- podmioty ładu projektowego (ang. *governing body*), czyli jednostki lub zespoły odpowiedzialne w ramach organizacji za wdrażanie i utrzymanie ładu projektowego oraz posiadające niezbędne do tego uprawnienia i instrumenty;
- funkcje ładu projektowego (ang. *governance functions*), czyli grupy powtarzalnych procesów, powiązanych ze sobą i z domenami ładu projektowego, wspierających ład projektowy [Best Management Practice..., 2012; Governance of Portfolios..., 2016, s. 5–10; Organizational Project Management..., 2008, s. 33; ISO 21 500:2012 Guidance...].

## 4. Model ładu projektowego organizacji

W przedstawionym poniżej, autorskim modelu ładu projektowego organizacji objęto ramami ładu projektowego (ang. *governance framework*) domeny, problemy, funkcje i podmioty działalności projektowej. Uzasadnieniem takiego rozwiązania są koncepcje teoretyczne i praktyczne zarządzania projektami, wyniki badań naukowych, uogólnione doświadczenia zarządzania projektami w postaci dobrych praktyk ujęte w normach, metodykach i standardach, wreszcie doświadczenia i poglądy własne autorów artykułu [Best Management Practice..., 2012; Governance of Portfolios..., 2016, s. 5–10; Organizational Project Management..., 2008, s. 33; ISO 21 500:2012 Guidance...].

Domeny ładu projektowego (ang. *governance domain*) określają obszary problemowe ładu projektowego organizacji. W modelu przyjęto następujące domeny: domenę strategiczną (ład strategiczny), domenę metodyczną (ład metodyczny), domenę organizacyjną (ład organizacyjny) i domenę personalną (ład personalny). Uzasadnieniem takiego rozwiązania jest: po pierwsze, ujęcie w ramach wszystkich najważniejszych zagadnień działalności projektowej, i po drugie, zgodność takiego ujęcia z rekomendacją wynikającą z analizy modeli organizacyjnych.

Problemy ładu projektowego (ang. *governance problems*) to problemy związane z poszczególnymi domenami ładu projektowego i stanowiące ich treść.

Funkcje ładu projektowego (ang. *governance functions*) to grupy powtarzalnych procesów, powiązanych ze sobą i z domenami ładu projektowego, wspierających ład projektowy:

- nakierowanie/regulacja (ang. *directing/regulation*), działania określające zasady, procesy, struktury i zachowania ładu projektowego,
- kontrola (ang. *control*), działania monitorowania pomiarów i sprawozdawczości ładu projektowego,
- integracja (ang. *integration*), działania, które zapewniają integrację/spójność wewnętrzną problemów ładu projektowego i jego strategiczne dostosowanie,
- nadzór (ang. *oversight*), działania, które zapewniają prawidłową realizację zasad, procesów, struktur i zachowań ładu projektowego.

Na poziomie operacyjnym towarzyszą im funkcje zarządzania: planowanie (ang. *planning*), organizowanie (ang. *organizing*), kontrolowanie (ang. *controlling*) i przewożenie/kierowanie (ang. *leadership/staffing*).

Podmioty ładu projektowego (ang. *governing body*) to jednostki lub zespoły odpowiedzialne w ramach organizacji za wdrażanie i utrzymanie ładu projektowego w poszczególnych jego domenach oraz posiadające niezbędne do tego uprawnienia i instrumenty, np.: naczelne kierownictwo, gremia decyzyjne, kierownictwo portfeli, kierownictwo programów, kierownicy projektów, komitety sterujące, uczestnicy zespołu projektowego, kierownicy liniowi, kierownicy funkcjonalni, pozostali pracownicy organizacji, interesariusze zewnętrzni itd.

Problematyka ładu projektowego bywa także dzielona zgodnie ze strukturą zarządzania organizacji macierzystej [Too, Weaver, 2014, s. 1383]. Ład projektowy może mieć strukturę hierarchiczną, tzn. dzielić się na podsystemy ładu dla portfeli, programów i pojedynczych projektów.

Biorąc pod uwagę powyższe, za podstawę do dalszych rozważań przyjmujemy model ładu projektowego organizacji przedstawiony w tabeli 1.

W dalszej części przedstawione zostaną problemy i rozwiązania ładu projektowego w podziale na jego główne domeny: ładu strategicznego, ładu metodycznego, ładu organizacyjnego oraz ładu personalnego.

Tabela 1. Model ładu projektowego organizacji

Ład organizacyjny				
Ład projektowy organizacji Jak zapewnić spójność działalności projektowej organizacji wiążącej skuteczną i efektywną realizację projektów z celami organizacji?				
Dojrzałość projektowa organizacji				
Domeny ładu projektowego	Domena strategiczna Ład strategiczny	Domena metodyczna Ład metodyczny	Domena organizacyjna Ład organizacyjny	Domena personalna Ład personalny
Główny problem	Jak zapewnić zgodność działalności projektowej ze strategiczną orientacją organizacji?	Jak zapewnić skuteczne i efektywne wsparcie metodyczne działalności projektowej?	Jak zapewnić skuteczne i efektywne rozwiązania organizacyjne – trwałe i czasowe – działalności projektowej?	Jak zapewnić kompetencje niezbędne dla skutecznej i efektywnej działalności projektowej?
Problemy i rozwiązania szczegółowe ładu projektowego*	Orientacja strategiczna działalności projektowej Interpretacja sukcesu działalności projektowej Strategiczne dostosowanie projektów Zarządzanie programami Zarządzanie portfelem projektów	Identyfikacja potrzeb wsparcia metodycznego działalności projektowej Dostosowanie metodyczne działalności projektowej Dobór i zastosowanie metod zarządzania projektami Dobór i zastosowanie metod zarządzania programami Dobór i zastosowanie metod zarządzania portfelem Dobór i zastosowanie wsparcia informatycznego działalności projektowej Zwinne zarządzanie projektami	Rozpoznanie środowiska organizacyjnego/ interesariuszy działalności projektowej Identyfikacja potrzeb wsparcia organizacyjnego działalności projektowej Charakterystyka organizacyjna działalności projektowej Dobór uczestników działalności projektowej Dobór form organizacji projektowej Organizacja zespołu projektowego Organizacja i funkcjonowanie biur zarządzania projektami (PMO) Outsourcing działalności projektowej	Rozpoznanie problemów personalnych działalności projektowej Planowanie ścieżek kariery uczestników działalności projektowej Planowanie i rozwój kompetencji uczestników organizacji projektowej Certyfikacja kompetencji uczestników organizacji projektowej Kształtowanie kompetencji etycznych i społecznych działalności projektowej
Podmioty ładu projektowego	Kierownictwo naczelne, kierownictwo projektów, programów i portfeli, kierownictwo biur zarządzania projektami, programami i portfelami, kierownictwo jednostek liniowych i funkcjonalnych, inni wybrani interesariusze			
Funkcje ładu projektowego: • Regulacja • Kontrola • Integracja • Nadzór	Formułowanie zasad i rekomendowanie rozwiązań problemów ładu projektowego Monitorowanie i kontrola respektowania zasad i rekomendacji ładu projektowego Integracja wewnętrzna i zewnętrzna rozwiązań problemów ładu projektowego Nadzór nad ładem projektowym, powiązaniem ładu projektowego z celami organizacji, doskonalenie ładu projektowego			
<b>Cykl życia projektu</b> <b>Inicjowanie → Planowanie → Realizacja → Kontrolowanie → Zamknięcie</b>				
<b>Działalność operacyjna/wyniki organizacji</b>				

\* Omówione w dalszej części artykułu.

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Dojrzałość projektowa organizacji

Podstawą ładu projektowego organizacji jest jej dojrzałość projektowa, czyli „umiejętność organizacji efektywnego, zgodnego z strategią i celami organizacji doboru portfela projektów oraz systematycznego stosowania technik, narzędzi i metodyk zarządzania projektami w celu zwiększenia szansy zakończenia projektu z sukcesem i powtórzenia sprawdzonych praktyk w przyszłości” [Juchniewicz, 2019, s. 103–104].

Badania wykazały, że zwiększony stopień dojrzałości projektowej ma pozytywny wpływ na efekty działalności projektowej: osiąganie celów finansowych, terminów i sukcesu projektu, zwłaszcza w przypadku złożonych projektów [np. Nowosielski, 2012, s. 354–369; Kwak, 2000, s. 38; Albrecht, 2014].

Dojrzałość projektowa organizacji może być badana i opisywana za pomocą różnych modeli, których opis zawarty jest w literaturze przedmiotu i w sieci. Badanie dojrzałości projektowej organizacji pełni funkcję diagnostyczną i prognostyczną. Funkcja diagnostyczna polega na rzetelnym ustaleniu stanu działalności projektowej realizowanej w organizacji. Diagnoza dojrzałości projektowej organizacji opiera się na szczegółowym badaniu stosowania w organizacji sprawdzonych dobrych praktyk we wszystkich domenach, obszarach i aspektach zarządzania projektami.

Opis osiągniętej dojrzałości projektowej organizacji skonfrontowany z pożądanym jej poziomem wynikającym z charakteru realizowanych projektów prowadzi do wyznaczenia działań usprawniających dojrzałość projektową organizacji a więc do tworzenia ładu projektowego organizacji.

Kształtując swój ład projektowy, organizacje powinny dążyć do osiągnięcia dojrzałości projektowej co najmniej na poziomie trzecim, tzn. jednolitej metodologii<sup>2</sup>.

## 6. Ład strategiczny działalności projektowej

Ład strategiczny jest domeną ładu projektowego organizacji obejmującą spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych nakierowujących działalność projektową organizacji na cele organizacji oraz harmonizujący działalność projektową z zarządzaniem organizacją. Powinien stanowić odpowiedź na pytanie: jak zapewnić zgodność działalności projektowej ze strategiczną orientacją organizacji?

Ład strategiczny działalności projektowej obejmuje następujące problemy:

- orientację strategiczną działalności projektowej organizacji,
- interpretację sukcesu działalności projektowej,
- strategiczne dostosowanie projektów,

---

<sup>2</sup> Wg określenia stopni dojrzałości w modelu PMMM H. Kerznera: wspólny język, wspólne procesy, jednolita metodologia, benchmarking, ciagle usprawnianie [Trocki, 2012, s. 374].



- zarządzanie portfelem projektów,
- zarządzanie programami.

Orientacja strategiczna działalności projektowej organizacji jest niezbędna, bowiem skutki projektów sięgają daleko w przyszłość. Ma ona szczególne znaczenie w warunkach jednoczesnej realizacji wielu projektów, programów i portfeli projektów, którymi trzeba profesjonalnie zarządzać. Problem polega na tym, że strategie formułowane są często zbyt ogólnikowo a ich implementacja nie prowadzi do zamierzonych rezultatów [Trocki, 2021].

Kształtowanie ładu strategicznego działalności projektowej powinno obejmować analizę orientacji strategicznej organizacji i postulować wprowadzenie jednoznacznej orientacji strategicznej wszędzie tam, gdzie jej brakuje.

Strategiczny charakter ma interpretacja sukcesu działalności projektowej. Klasyczną interpretacją jest tzw. „żelazny” trójkąt projektowy obejmujący jako składowe sukcesu: osiągnięcie zamierzonego rezultatu (ang. *on target*), w zamierzonym czasie (ang. *on time*) i w ramach budżetu (ang. *on budget*). Bardziej wnikliwa analiza składowych sukcesu projektów prowadzi do wniosku, że sukces projektów może być rozważany w różnych perspektywach jako sukcesu działalności projektowej: rezultatu projektu, korzyści dla klienta, korzyści dla organizacji przyszłych korzyści [Shenhar, Levy, Dvir, 1997, s. 12; Trocki, Juchniewicz, 2013]. Biorąc pod uwagę te różne możliwości, należy określić w ramach ładu strategicznego działalności projektowej organizacji zestawy kryteriów oceny sukcesu projektów z uwzględnieniem ich specyfiki: projektów wewnętrznych i zewnętrznych, operacyjnych i transformacyjnych/strategicznych, inwestycyjnych i społecznych itd.

Strategiczne dostosowanie działalności projektowej zależy od tego, czy organizacja posiada dojrzałość strategiczną na odpowiednim poziomie [*The Strategic Management...*, 2019]. Na najwyższych poziomach dojrzałości, gdzie mamy do czynienia z profesjonalną, obowiązującą strategią i wynikającymi z niej celami strategicznymi, wprowadzenie ładu strategicznego polega na dostosowaniu działalności projektowej do strategii i jej celów. Na niższych poziomach dojrzałości strategicznej, gdzie strategia i jej cele nie są sformułowane jednoznacznie lub nie są w ogóle sformułowane, należy najpierw doprowadzić do jednoznacznego sformułowania strategii organizacji według sprawdzonych metod [Trocki, 2021]. Na najniższych poziomach dojrzałości strategicznej organizacji, gdzie nie ma strategii i jednoznacznego wyobrażenia co do strategicznych koncepcji działania, opracowanie ładu strategicznego działalności projektowej nie jest możliwe. W organizacjach o zróżnicowanej działalności projektowej zasady dostosowania strategicznego muszą uwzględniać specyfikę kategorii realizowanych projektów.

Realizacja ładu strategicznego odbywa się poprzez realizację portfela projektów, programów a w ich ramach poszczególnych projektów. Główną treścią ładu strategicznego działalności projektowej organizacji powinny być, w związku z tym, regulacje zarządzania portfelem i programami według zasad opisanych w ramach ładu metodycznego.

## 7. Ład metodyczny działalności projektowej

Ład metodyczny działalności projektowej obejmuje spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych nakierowujących działalność projektową organizacji na właściwy dobór i/lub opracowanie metod zarządzania projektami oraz ich skuteczne i efektywne stosowanie. Powinien stanowić odpowiedź na pytanie: jak zapewnić skuteczne i efektywne wsparcie metodyczne działalności projektowej?

Wprowadzenie do organizacji projektowego ładu metodycznego wynika z przekonania, że działalność projektowa powinna być prowadzona metodycznie, tzn. na podstawie profesjonalnych metod i sprawdzonych, dobrych praktyk. Metodyczne prowadzenie działalności projektowej czyni jej sukces bardziej prawdopodobnym, przewidywalnym i powoduje, że przekłada się on na sukces organizacji i może być powtarzalny, a nie sporadyczny, uzyskiwany dzięki „heroizmowi jednostek” [Kerzner, 2003, s. 75 i 745].

Ład metodyczny działalności projektowej obejmuje następujące podstawowe problemy:

- identyfikację potrzeb wsparcia metodycznego działalności projektowej,
- dostosowanie metodyczne działalności projektowej,
- dobór i zastosowanie metod zarządzania projektami,
- dobór i zastosowanie metod zarządzania programami,
- dobór i zastosowanie metod zarządzania portfelem,
- dobór i zastosowanie wsparcia informatycznego działalności projektowej,
- zwinne zarządzanie projektami.

### 7.1. Identyfikacja potrzeb wsparcia metodycznego działalności projektowej

Kształtowanie ładu metodycznego należy rozpocząć od identyfikacji potrzeb wsparcia metodycznego działalności projektowej. Służą temu sposoby opisane w literaturze przedmiotu [np. Wyrozębski, 2010].

Potrzeby wsparcia metodycznego mogą dotyczyć zarówno problemów cyklu zarządzania projektami, jego poszczególnych etapów oraz działań, jak i problemów poszczególnych jego obszarów tematycznych. Zazwyczaj są one zróżnicowane w zależności od kategorii projektów i innych okoliczności, co należy uwzględnić w ich badaniu.

Znajomość potrzeb wsparcia metodycznego pozwala na dostosowanie metodyczne działalności projektowej. Istnieje wiele schematów takiego dostosowania, spośród których na szczególną uwagę, ze względu na jego kompleksowość, zasługuje schemat autorstwa S. Whitakera [Whitaker, 2012; Trocki, 2017a].

Sprawna i efektywna realizacja projektów wymaga doboru i zastosowania profesjonalnych metod zarządzania projektami:

- opracowanych na podstawie profesjonalnej wiedzy i sprawdzonych, dobrych praktykach;

- obejmujących wszystkie poziomy zarządzania projektami: zarówno zarządzanie pojedynczymi projektami, jak i zarządzanie programami oraz portfelem;
- uwzględniających specyfikę realizowanych projektów i inne okoliczności.

Metody mogą być oryginalne, opracowane wyłącznie własnymi siłami, lecz najczęściej, ze względu na wysokie wymagania kompetencyjne potrzebne do ich opracowania, stanowią modyfikacje uniwersalnych i/lub branżowych standardów. Szczególne znaczenie dla ładu metodycznego działalności projektowej mają kompleksowe metody, czyli metodyki zarządzania projektami, zwłaszcza zaś standardy zarządzania projektami. Opisy standardów można znaleźć w literaturze przedmiotu i w licznych źródłach internetowych [Charvat, 2003; Szyjewski, 2013; Trocki, 2017c; Sońta-Drączkowska, 2012; Kozarkiewicz, 2012].

Oprócz tradycyjnych metod zarządzania projektami istotnym składnikiem ładu metodycznego są instrumenty informatycznego wsparcia działalności projektowej, zarówno jej procesów zarządzania, jak i procesów podstawowych oraz pomocniczych.

W niektórych dziedzinach, np. w IT, istotną rolę odgrywa zwinne zarządzanie projektami [Trocki, 2020]. Należy to uwzględnić przy doborze metod zarządzania projektami, programami portfelem, bowiem dla zwinnego zarządzania projektami oferowane są specjalne standardy bądź modyfikacje standardów klasycznych.

## 8. Ład organizacyjny działalności projektowej

Ład organizacyjny działalności projektowej obejmuje spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, struktur i innych rozwiązań organizacyjnych tworzących ramy organizacyjne skutecznej i efektywnej działalności projektowej organizacji i dostosowanej do działalności organizacji realizującej działalność projektową. Powinien stanowić odpowiedź na pytanie: jak zapewnić skuteczne i efektywne rozwiązania organizacyjne – trwałe i czasowe – działalności projektowej?

Ład organizacyjny działalności projektowej obejmuje następujące problemy:

- rozpoznanie środowiska organizacyjnego/interesariuszy działalności projektowej,
- identyfikacja potrzeb wsparcia organizacyjnego działalności projektowej,
- charakterystyka organizacyjna działalności projektowej,
- dobór uczestników działalności projektowej,
- dobór form organizacji projektowej,
- organizacja zespołu projektowego,
- organizacja i funkcjonowanie biur zarządzania projektami (PMO),
- outsourcing działalności projektowej.

Głównym problemem i celem ładu organizacyjnego organizacji projektowej jest doprowadzenie do skutecznego i efektywnego współdziałania dwóch organizacji, czasowej organizacji projektu i względnie trwałej organizacji macierzystej realizującej projekt.

Działalność projektowa prowadzona jest w określonym środowisku organizacyjnym, na które składają się organizacja macierzysta, zespół projektowy i otoczenie organizacji macierzystej związane z działalnością projektową. Środowisko to, określane mianem interesariuszy działalności projektowej, ma decydujący wpływ na jej skuteczność i efektywność. Z tego względu konieczne jest rozpoznanie środowiska organizacyjnego, czyli interesariuszy działalności projektowej. Znajomość interesariuszy działalności projektowej, reprezentowanych przez nich interesów, sposobów ich artykulacji i możliwości oddziaływania na projekt, a także umiejętność tworzenia z interesariuszami relacji sprzyjających skutecznej i efektywnej realizacji projektu mają istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektami, w tym dla ładu organizacyjnego działalności projektowej. Badanie interesariuszy działalności projektowej powinno się opierać na metodach postępowania z interesariuszami szeroko opisanych w literaturze przedmiotu i w standardach [Grucza, 2019].

Znajomość interesariuszy działalności projektowej stanowi podstawę identyfikacji potrzeb wsparcia organizacyjnego działalności projektowej. Dokonywane jest to poprzez przeprowadzenie audytu organizacyjnego, którego wzorce można znaleźć w literaturze przedmiotu i w sieci.

Kształtowaniu ładu organizacyjnego działalności projektowej musi towarzyszyć świadomość zróżnicowania sytuacji projektowych i wynikających z tego zróżnicowania wymagań organizacji projektowej. Aby sprostać tym wymaganiom należy dokonać charakterystyki organizacyjnej sytuacji projektowych. Do oceny organizacyjnej sytuacji projektowych stosowane są zazwyczaj następujące kryteria: częstotliwość realizacji projektów, liczba realizowanych projektów, powiązania projektów, wielkość projektów, zakres projektu w stosunku do zakresu działalności organizacji, zgodność kompetencji organizacji i projektu [Trocki, 2014, s. 90–92].

Organizację projektową tworzą uczestnicy działalności projektowej przypisani do projektu, zatrudnieni w komórkach organizacji macierzystej oraz partnerzy zewnętrzni. Najczęściej do tego grona zalicza się zespołowe lub indywidualne podmioty (komórki organizacyjne, zespoły, jednostki):

- podmioty sprawujące nadzór strategiczny nad projektem: zleceniodawca/sponsor projektu, instancje kierownicze organizacji macierzystej: naczelne kierownictwo i/lub kierownictwa niższych szczebli,
- podmioty wewnętrzne i zewnętrzne wykonujące projekt i kierujące nim, np. zespół projektowy,
- wytypowane do wspierania projektu komórki liniowe i funkcjonalne organizacji macierzystej oraz ewentualnie partnerzy zewnętrzni.

Określona wcześniej charakterystyka organizacyjna sytuacji projektowych prowadzi do doboru właściwych modelowych form organizacji projektowej jako podstawy jej szczegółowego zaprojektowania. W praktyce mamy do wyboru kilkanaście modelowych form organizacji projektowej: organizację projektu w strukturze liniowej rodzajowej, przedmiotowej i terytorialnej, organizację projektu w strukturze liniowo-sztabowej, projektową organizację

macierzową (funkcjonalną, zrównoważoną, projektową), „czystą” organizację projektową, spółkę-córkę projektową, zewnętrzną organizację projektu, konsorcjalną organizację projektu i projektową organizację sieciową [Trocki, 2014].

Główną jednostkę organizacyjną działalności projektowej stanowi zespół projektowy (ang. *project team*), czasowa jednostka organizacyjna utworzona w celu realizacji projektu i doprowadzenia do jego satysfakcjonującego rezultatu/produktu. Organizacja zespołu projektowego ma w związku z tym podstawowe znaczenie dla ładu organizacyjnego.

Zespół projektowy odpowiedzialny jest za realizację pełnego zestawu zadań i procesów projektowych, który obejmuje: kierowanie strategiczne projektem, kierowanie operatywne projektem, wykonawstwo projektu, doradztwo projektu, obsługę projektu, użytkowanie rezultatów projektu.

Utworzenie zespołu projektowego należy do zadań kierownika projektu. Kierownik projektu tworzy zespół projektowy na podstawie analizy zadań projektowych, znajomości warunków realizacji projektu, np. dostępności pracowników o odpowiednich kompetencjach, oraz zasad powoływania i wykorzystania członków zespołu projektowego stanowiących treść ładu organizacyjnego działalności projektowej.

W ramach ładu organizacyjnego powinny być określone ramowe zadania i uprawnienia uczestników zespołu projektowego, każdorazowo uszczegółowiane i konkretyzowane z punktu widzenia specyficznych okoliczności realizacji projektów [Garland, 2009; Hermarii, 2016].

Z punktu widzenia ładu projektowego szczególnie znaczenie posiada organizacja biura zarządzania projektami. Może się ono zajmować zarówno pojedynczymi projektami, jak i programami oraz portfelami, na różnych poziomach organizacji macierzystej i realizować różny zakres działalności. Jest ono zarówno przedmiotem jak i podmiotem (kreatorem) ładu projektowego. Przedmiotem, bo tworzone i rozwijane jest w ramach kształtowania ładu projektowego, a podmiotem, bo może być jego inicjatorem, promotorem i realizatorem.

Biuro zarządzania projektami (ang. *project management office PMO*) to „pomocnicza jednostka organizacyjna, powoływana w celu usprawniania zarządzania projektami przede wszystkim w zakresie procesów wspierających i zarządczych projektów” [Wyrozębski, 2019, s. 28]. Biuro zarządzania projektami jako jednostka organizacyjna, która zapewnia kierownictwu organizacji, kierownikom projektów, zespołom projektowym oraz kierownikom liniowym i funkcjonalnym dostęp do zasad, praktyk, metodologii, narzędzi i technik, które są wykorzystywane do wydajnego i efektywnego zarządzania projektami, spełnia szczególną rolę w tworzeniu i utrzymaniu ładu projektowego organizacji [Dai, Wells, 2004, s. 524].

Tworzenie biur projektowych powinno odbywać się stopniowo, w ślad za pojawiającymi się potrzebami, możliwościami i ograniczeniami działalności projektowej.

Zagadnieniem, które powinno być rozważone w ramach ładu organizacyjnego jest outsourcing działalności projektowej, czyli wydzielenie ze struktury organizacji niektórych jej procesów i przekazanie ich do realizacji innemu podmiotowi [Trocki, 2009, s. 599–609]. Potrzeba outsourcingu pojawia się, gdy organizacja nie dysponuje dostatecznym własnym personelem potrzebnym do skutecznej realizacji celów projektów.

## 9. Ład personalny działalności projektowej

Ład personalny działalności projektowej to spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, struktur i innych rozwiązań personalnych tworzących ramy skutecznego i efektywnego udziału uczestników działalności projektowej organizacji. Powinien stanowić odpowiedź na pytanie: jak zapewnić kompetencje niezbędne dla skutecznej i efektywnej działalności projektowej?

Zagadnienia ładu personalnego działalności projektowej dotyczą:

- rozpoznania problemów personalnych działalności projektowej,
- planowania ścieżek kariery uczestników działalności projektowej,
- planowania i rozwoju kompetencji uczestników organizacji projektowej,
- certyfikacji kompetencji uczestników organizacji projektowej,
- kształtowania kompetencji etycznych i społecznych działalności projektowej.

Potrzeba uporządkowania problemów personalnych działalności projektowej wynika z faktu, że jakość pracy uczestników projektu i ich zaangażowanie są decydujące dla powodzenia projektów, dla skuteczności i efektywności działalności projektowej. Ważnym zadaniem każdej organizacji jest w warunkach projektyzacji utrzymanie i rozwój pracowników posiadających odpowiednie kompetencje projektowe.

Uczestnicy działalności projektowej powinni mieć możliwość rozwoju ich karier zawodowych w zakresie zarządzania projektami oraz dyskontowania związanych z tym korzyści. Aby to zapewnić potrzebne jest opracowanie ścieżek kariery uczestników działalności projektowej i ich uruchomienie w ramach ładu personalnego.

Kariery zawodowe w zarządzaniu projektami mogą rozwijać się pionowo i horyzontalnie. Pionowy rozwój karier polega na obejmowaniu ról o coraz większym zakresie odpowiedzialności i uprawnień, zazwyczaj w następującej kolejności: współpracownik, specjalista, kierownik projektu, kierownik biura zarządzania projektami, kierownik programu, kierownik portfela, dyrektor ds. projektów. Horyzontalny rozwój karier polega na obejmowaniu ról z zakresu różnych specjalności na tym samym poziomie odpowiedzialności i uprawnień: np. analityka biznesowego, specjalisty ds. jakości, kontrolera, specjalisty ds. ekonomicznych itp. [Keßler, Höhle, 2002].

Aby skutecznie i efektywnie spełniać swoje role, uczestnicy działalności projektowej muszą posiadać odpowiednie kompetencje indywidualne, czyli zbiory wiedzy, postaw osobistych, umiejętności i odpowiednich doświadczeń potrzebnych do osiągnięcia sukcesu w danej roli/funkcji.

Planowanie i rozwój kompetencji uczestników organizacji projektowej stanowi w związku z powyższym ważne zadanie z zakresu ładu personalnego. Podstawę dla tych działań powinny stanowić wymagania kompetencyjne określone dla poszczególnych ról projektowych ładu organizacyjnego. W tym celu można skorzystać z międzynarodowych standardów, takich jak np.: *IPMA Competency Baseline* – standard kompetencji indywidualnych zarządzania projektami stworzony przez International Project Management Association i *Project Mana-*

ger *Competency Development Framework* – standard kompetencji autorstwa Project Management Institute, i innych opisanych w literaturze przedmiotu [Wyrozębski, 2009, s. 55–64].

Rozwój zawodowy z zakresu działalności projektowej odbywa się poprzez system szkoleń i certyfikacji kompetencji. Preferowane powinny być szkolenia, prowadzone przez renomowane organizacje szkoleniowe, oparte na profesjonalnych standardach zarządzania projektami. Kompetencje uzyskane dzięki takim szkoleniom powinny być potwierdzone odpowiednimi certyfikatami. Obszerny przegląd rodzajów certyfikatów zarządzania projektami i trybu ich uzyskiwania zawierają liczne źródła internetowe [White, Florentine, 2022, *Top 13 project...*].

Etyczne i społecznie odpowiedzialne prowadzenie działalności projektowej ma dwojakie znaczenie: po pierwsze moralne – bowiem jest realizacją elementarnych wartości naszej kultury, a po drugie użyteczne – bowiem ułatwia prowadzenie działalności, usprawnia procesy decyzyjne, redukuje konflikty wewnętrzne i zewnętrzne, wpływa na akceptację społeczną i prestiż zawodu itd. [Środa, 1995, s. 11]. Kompetencje etyczne i kompetencje społecznej odpowiedzialności wchodzą w różnym zakresie w skład ogólnych standardów kompetencyjnych zarządzania projektami; ze względu jednak na swoje znaczenie wymagają odrębnego potraktowania.

Regulacje etyczne działalności projektowej mają zazwyczaj formę kodeksów etycznych opartych na opracowaniach rekomendowanych przez międzynarodowe stowarzyszenia profesjonalistów zarządzania projektami przeznaczonych dla różnych funkcji, stanowisk itd. Wartościowe są zwłaszcza kodeksy etyczne, opracowane przez międzynarodowe stowarzyszenia fachowe zarządzania projektami PMI Project Management Institute oraz IPMA International Project Management Association i jej krajowe organizacje [*Kodeks etyki i profesjonalnego...*, 2006; *Kodeks etyczny kierownika...*].

Wśród zagadnień etycznych i społecznych problemy ładu personalnego nie powinno zabraknąć regulacji dotyczących zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności działalności projektowej, bowiem rozwój realizowany jest przede wszystkim poprzez projekty [Trocki, 2019b].

Istotę zrównoważonego zarządzania projektami dobrze ilustruje tzw. manifest zrównoważonego rozwoju dla projektów (ang. *The Sustainability Manifesto for Projects*):

- interpretacja sukcesu – korzyści realizacji projektu ponad rezultaty ograniczone do czasu, zakresu i kosztów,
- interpretacja wartości – wartość dla wielu (ang. *value for many*) ponad wartość pieniężną (ang. *value of money*),
- nastawienie – długoterminowy wpływ projektów ponad ich bezpośrednie wyniki,
- cele – cele gospodarcze, społeczne i środowiskowe ponad cele wyłącznie ekonomiczne [Maltzman i in., 2016].

Do formułowania zasad zrównoważonej, społecznie odpowiedzialnej działalności projektowej można się posłużyć opracowaniami GPM Global, organizacji społecznej, której misją jest „oddzielenie degradacji społeczno-środowiskowych od wzrostu gospodarczego poprzez zaszczepienie zrównoważonych praktyk w zarządzaniu portfelem, programami i projektami” [*Formed in 2009...*].

## 10. Wdrażanie ładu projektowego w organizacji

Rozwiązania ładu projektowego – zarówno na poziomie ogólnych zaleceń jak i szczegółowych, konkretnych rozwiązań – występują w praktyce stosunkowo rzadko. Formułowane są różne propozycje dotyczące opracowywania i wdrażania ładu projektowego. Istnieje zgoda co do tego, że ład projektowy nie jest wynikiem jednorazowego wdrożenia gotowego, kompleksowego rozwiązania lecz wynikiem kompletowania i porządkowania wcześniej wdrożonych w organizacji i sprawdzonych rozwiązań częściowych.

Tryb postępowania związany z wdrażaniem w organizacji ładu projektowego jest podobny do trybu wdrażania innych złożonych rozwiązań organizacyjnych i powinien obejmować następujące kroki. Pierwszym krokiem powinny być prace analityczne dotyczące analizy sytuacji projektowych organizacji, osiągniętego i docelowego poziomu projektyzacji oraz dysponowanych, sprawdzonych dobrych praktyk zarządzania projektami stosowanych w organizacji. Wyniki tych analiz powinny stanowić podstawę do określenia miejsca i roli działalności projektowej i jej powiązania ze strategią organizacji i jej ładem organizacyjnym, o ile jest sformułowany. Dalszy krok polega na ustaleniu ram ładu projektowego organizacji poprzez sformułowanie: zasad ogólnych działalności projektowej oraz przedmiotów, podmiotów, domen i funkcji ładu projektowego. Następnie powinny być opracowane szczegółowe regulacje ładu projektowego odnośnie: zarządzania pojedynczymi projektami, zarządzania programami i zarządzania portfelem projektów. Ład projektowy w każdej z tych dziedzin powinien być opisany w postaci: zasad ogólnych, rozwiązań strukturalnych i organizacyjnych, ról projektowych i związanych z nimi uprawnieniami oraz odpowiedzialnością, metodyk i procesów projektowych, innych regulacji, a także rozwiązań z zakresu dokumentacji działalności projektowej. Przyjęte rozwiązania ładu projektowego powinny być zatwierdzone w organizacji decyzją naczelnego kierownictwa.

Rozwiązania ładu projektowego powinny być odpowiednio udokumentowane, np. w postaci tzw. podręcznika zarządzania itp. Wzory tych dokumentów można znaleźć w literaturze przedmiotu i rekomendacjach stowarzyszeń fachowych.

## 11. Podsumowanie

Problematyka ładu projektowego organizacji pojawiła się w praktyce i teorii zarządzania projektami jako reakcja na wyzwania „świata VUCA”, niespotykanej dotychczas komplikacji warunków funkcjonowania organizacji wyrażających się ich zmiennością (ang. *volatility*), niepewnością (ang. *uncertainty*), złożonością (ang. *complexity*) i wieloznacznością (ang. *ambiguity*) oraz jako reakcja na wyzwania projektyzacji, czyli wzrostu udziału i znaczenia działalności projektowej organizacji.

W reakcji na te wyzwania wprowadzone zostały do zarządzania organizacjami różnorodne instrumenty zarządzania działalnością projektową. Ich bogactwo doprowadziło wpraw-



dzie do wycinkowego wzrostu skuteczności i efektywności działalności projektowej, jednak spowodowało osłabienie spójności organizacyjnej, przełożenia efektów działalności projektowej na sukcesy organizacji.

W rezultacie tego pojawia się w organizacjach konieczność uporządkowania ich działalności projektowej, polegającego na połączeniu odrębnych, wycinkowych rozwiązań w kompletny i spójny system działania dostosowany do potrzeb i możliwości danej organizacji, czyli opracowanie i wdrożenie ładu projektowego organizacji (ang. *project governance*).

Przedstawiony w artykule autorski model ładu projektowego organizacji tworzą następujące elementy składowe: ramy, przedmioty, domeny, podmioty i funkcje ładu projektowego.

Rozważania szczegółowe dotyczące ładu projektowego organizacji – jego elementów składowych, ich wzajemnych relacji oraz związanych z nimi problemów i ich rozwiązań – zawarte zostały w monografii poświęconej temu zagadnieniu [Trocki, Juchniewicz, 2022].

Wdrożenie ładu projektowego organizacji może być źródłem różnorodnych korzyści:

- generowania wartości – dostarczenia przez działalność projektową odpowiedniej wartości dla organizacji,
- prezentacyjnych i edukacyjnych – zrozumienia problematyki działalności projektowej organizacji przez wszystkich jej pracowników,
- kompetencyjnych – określenia wymagań kompetencyjnych uczestników działalności projektowej i ich doboru zgodnie z tymi wymaganiami,
- rozwojowych – dla rozwoju kompetencji z zakresu działalności projektowej,
- przywódczych – uświadomienia kierownictwu organizacji, zwłaszcza najwyższego szczebla, jego roli i odpowiedzialności za skuteczność i efektywność działalności projektowej w organizacji,
- proceduralnych – określenie rekomendowanych sposobów rozwiązywania problemów projektowych w organizacji, dotyczących struktur, systemów, procesów, metod itd.,
- transformacyjnych – dla przeprowadzenia zmian – strukturalnych i procesowych – niezbędnych dla udoskonalenia działalności projektowej [Jungmeister, Gomez, 2012, s. 5–6].

Rozwinięcie przedstawionej w niniejszym artykule koncepcji autorzy przedstawili w monografii [Trocki, Juchniewicz, 2022].

## Bibliografia

1. Albrecht J.Ch. [2014], *Einfluss der Projektmanagementreife auf den Projekterfolg. Empirische Untersuchung im Industriebereich und Ableitung eines Vorgehensmodells*, „Schriftenreihe Projektmanagement” Heft 19, Universitaet Kassel.
2. Bekker M.C. [2014], *Project Governance: School of Thought*, „South African Journal of Economic and Management Sciences”, vol. 17(1).
3. Bennett N., Lemoine G.J. [2014], *What VUCA Really Means for You?* „Harvard Business Review”, January–February, <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (data pobrania: 20.06.2022).

4. *Best Management Practice Portfolio: Common Glossary of Terms and Definitions* [2012], version 1, Axelos, October.
5. Biesenthal C., Wilden R. [2014], *Multi-level Project Governance: Trends and Opportunities*, „International Journal of Project Management”, vol. 32(8).
6. Birkinshaw J., Gibson C. [2004], *Building Ambidexterity into an Organization*, „MIT Sloan Management Review”, Summer.
7. Charvat J. [2003], *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, New York.
8. Dai Ch., Wells W. [2004], *An Exploration of Project Management Office Features and their Relationship to Project Performance*, „International Journal of Project Management”, vol. 22.
9. *Formed in 2009, we are a global organization that advocates for sustainability in the project profession. We help companies become more resilient, governments more efficient, and societies more robust while safeguarding our natural resources*, GPM, <http://www.greenprojectmanagement.org/about-gpm> (data pobrania: 15.05.2022).
10. *G20/OECD Principles of Corporate Governance* [2015], OECD Publishing, Paris.
11. Garland R. [2009], *Project Governance. A Practical Guide to Effective Project Decision Making*, Kogan Page, London – Philadelphia.
12. Głodziński E. [2019], *Project governance – istota, dotychczasowe kierunki badawcze i perspektywy rozwoju*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
13. *Governance of Portfolios, Programs, and Projects. A. Practice Guide* [2016], Project Management Institute.
14. Grucza B. [2019], *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
15. Hermarii J. [2016], *The Better Practices of Project Management Based on IPMA Competences 4th Fully Revised Edition*, Van Haren Publishing, Zaltbommel.
16. *ISO 21 500:2012 Guidance on Project Management*.
17. *ISO 21 505 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Governance*.
18. *ISO 26 000: 2010 Guidance on Social Responsibility*.
19. *ISO/IEC 38 500:2008 Corporate Governance of Information Technology*.
20. Juchniewicz M. [2019], *Doskonalenie działalności projektowej w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
21. Jungmeister A., Gomez P [2012], *Requirements for a New Generation of the St. Gallen Management Model*, <https://www.yumpu.com/en/document/view/4101039/requirements-for-a-new-generation-of-the-st-gallen-management-> (data pobrania: 15.05.2022).
22. Kerzner H. [2003], *Project Management, A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons.
23. Keßler H., Hönle C. [2002], *Karriere im Projektmanagement*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
24. *Kodeks etyczny kierownika projektu*, International Project Management Association Polska, IPMA Polska, [http://www.ipma.pl/ipma-polska/kodeks\\_etyczny\\_kierownika-projektu](http://www.ipma.pl/ipma-polska/kodeks_etyczny_kierownika-projektu) (data pobrania: 20.06.2022).

25. *Kodeks etyki i profesjonalnego postępowania* [2006], Project Management Institute, [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc\\_lang=temp=pl-PL](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/ethics/pmi-code-of-ethics.pdf?sc_lang=temp=pl-PL) (data pobrania: 20.06.2022).
26. Kozarkiewicz A. [2012], *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa.
27. Kwak Y.H. [2000], *Calculating Project Management's Return on Investment*, „Project Management Journal”, vol. 31(2).
28. Maltzman R., Morgese P., Silva M., Tharp J. [2016], *The Sustainability Manifesto for Projects*, <https://www.linkedin.com/pulse/sustainability-manifesto-projects-paola-morgese-pmp> (data pobrania: 25.06.2022).
29. Nieto-Rodriguez A. [2012], *The Focused Organizations: How Concentrating on a Few Key Initiatives Can Dramatically Improve Strategy Execution*, Routledge, Gower, Londyn.
30. Nowosielski S. [2012], *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 264.
31. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* [2008], Knowledge Foundation, Third Edition PMI.
32. Romanowska M. [2018], *Idea spójności w zarządzaniu strategicznym*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.
33. Shenhar A.J., Levy O., Dvir D. [1997], *Mapping the Dimensions of Project Success*, „Project Management Journal”, vol. 28(2).
34. Sońta-Drączkowska E. [2012], *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
35. Szulc M. [2019], *Pojęcie governance w piśmiennictwie na temat nauk o zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 176.
36. Szyjewski Z. [2013], *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.
37. Środa M. [1995], *Etyka zawodowa*, „Wiedza i Życie”, nr 12.
38. *The St. Gallen Management Modell* [2019], University of St. Gallen, Institute for Systemic Management and Public Governance, <https://www.sgmm.ch/> (data pobrania: 20.06.2022).
39. *The Strategic Management Maturity Assessment* [2019], Balanced Scorecard Institute, <https://balancedscorecard.org/strategic-management-maturity-model-assessment/> (data pobrania: 20.06.2022).
40. Too E.G., Weaver P. [2014], *The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance*, „International Journal of Project Management”, vol. 32.
41. Trocki M. [2009], *Outsourcing w zarządzaniu projektami*, w: Bartkowiak R., Ostaszewski J. (red.), *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji procesów ekonomicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
42. Trocki M. (red.) [2012], *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
43. Trocki M. [2014], *Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
44. Trocki M. [2017a], *Dostosowanie metodyczne zarządzania projektami*, w: Trocki M. (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

45. Trocki M. [2017b], *Równowaga organizacyjna – pomiędzy stabilnością a elastycznością*, w: Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Złota Księga dla prof. dra hab. Marina Strużyckiego z okazji odnowienia dyplomu doktora nauk ekonomicznych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
46. Trocki M. (red.) [2017c], *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
47. Trocki M. [2018], *Project governance – kształtowanie ładu projektowego organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 159.
48. Trocki M. [2019a], *Podejścia badawcze do zarządzania projektami – geneza i ewolucja*, „Przeгляд Organizacji”, nr 1.
49. Trocki M. (red.) [2019b], *Spółeczna odpowiedzialność działalności projektowej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
50. Trocki M. [2020], *Dwadzieścia lat zwinnego zarządzania – doświadczenia i wyzwania*, w: Wyrozębski P. (red.), *Zwinne zarządzanie projektami w dużych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
51. Trocki M. [2021], *Wdrażanie strategii organizacji*, w: Bukłahy E. (red.), *Wdrażanie strategii przez projekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
52. Trocki M., Juchniewicz M. (red.) [2013], *Ocena projektów – koncepcje i metody*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
53. Trocki M., Juchniewicz M. [2022], *Ład projektowy organizacji (project governance) – koncepcje, problemy, rozwiązania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
54. Wald A. [2016], *Projectification, Innovative Capacity and Flexibility: Macro- and Micro Level Perspectives*, 7 th Concept Symposium on Project Governance.
55. Whitaker S. [2012], *The Art of Tailoring: Making Your Project Management Methodology Fit*, PMI Global Congress Proceedings, Vancouver.
56. Whitaker S. [2014], *The Benefits of Tailoring: Making a Project Management Methodology Fit*, Project Management Institute.
57. White S.K., Florentine S. [2022], *Top 13 project management certifications for 2020*, <https://www.cio.com/article/3210765/top-project-management-certifications.html> (data pobrania: 20.06.2022).
58. Winch G.M. [2001], *Governing the Project Process: A Conceptual Framework*, „Construction Management and Economics”, vol. 19(8), s. 799–808.
59. Wyrozębski P. [2009], *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „e-mentor”, nr 2(29), s. 55–64.
60. Wyrozębski P. [2010], *Badanie potrzeb i możliwości metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami*, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
61. Wyrozębski P. [2019], *Biuro zarządzania projektami (PMO)*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

---

## Project governance of the organization

---

### Summary

Contemporary organizational circumstances, referred to as the “VUCA world”, are characterized by unprecedented volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. One of the answers to the challenges of the “VUCA world” is the phenomenon of projectification, i.e. the increase in the participation and importance of an projects in organizations’ activity.

Along with the development of the projects in organizations’ activity, there has been a significant development of various instruments supporting managing of that area: projects, programs and portfolios. Although the variety of these instruments led to an increase in the effectiveness and efficiency of projects, it resulted in the weakening of the organizational cohesion of this type of activity and the difficulties in translating its effects into the success of the organization. In order to counteract this, it becomes necessary to organize it in the form of a complete and coherent system, referred to as project governance.

The article presents the basics, interpretations and concepts of the project governance. Based on their analysis, an original, proprietary model of the project governance was developed. This model consists of four domains: strategic (strategic governance), methodical (methodical governance), organizational (organizational governance) and personal (personal governance). The problems and solutions of individual domains are discussed in the article. Finally, the procedure for implementing the project governance in the organization was described.

**Keywords:** projectification, project management, organizational governance, project governance

**JEL Classification Codes:** M19, L16, L22

---