

*Michał Trocki*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## ***Project governance* – kształtowanie ładu projektowego organizacji**

---

### **Streszczenie**

Wzrost udziału i znaczenia zarządzania projektami jest trwałym trendem potwierdzonym licznymi badaniami. Projekty nie są już tylko sporadycznymi, pojedynczymi wydarzeniami w działalności organizacji, ale są trwałym komponentem występującym w sposób ciągły w znacznej liczbie jako tzw. portfele projektów. Wynikają z tego liczne konsekwencje dla zarządzania organizacją. Jedną z najważniejszych jest wprowadzenie nowych rozwiązań organizacyjnych do zarządzania organizacją polegających, po pierwsze, na opracowaniu i wdrożeniu zbioru formalnych zasad, struktur i procesów służących skutecznemu i efektywnemu zarządzaniu projektami i, po drugie, włączeniu zarządzania projektami do systemu zarządzania organizacją, zgodnie z jej strategią i celami. Rozwiązania te określane są jako ład projektowy (ang. *project governance*) organizacji. Problem ładu projektowego pojawił się w praktyce i teorii zarządzania projektami w ostatnich latach i obecnie jest intensywnie rozwijanym kierunkiem badawczym i praktycznym.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie genezy i istoty problematyki ładu projektowego oraz jej systematyka i krytyczna ocena na podstawie badań literatury naukowej oraz doświadczeń praktycznych.

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

---

## 1. Wprowadzenie

Obserwowana od dawna przez praktyków i teoretyków zarządzania tendencja wzrostu udziału i znaczenia projektów stała się przedmiotem refleksji naukowej na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku. R. Gereis określił ją jako przyszłościowe podejście do zarządzania, „zarządzanie przez projekty” (ang. *management by project*)<sup>1</sup>. Ch. Midler, badając tę tendencję na przykładzie reorientacji projektowej firmy Renault, nadał jej określenie projektyzacji (ang. *projectification*)<sup>2</sup>. Problematyka projektyzacji, która początkowo odnosiła się do organizacji, w toku dalszego jej rozwoju została rozszerzona na sektory działalności oraz na gospodarkę zarówno w wymiarze krajowym, jak i globalnym<sup>3</sup>, oraz do rozwoju zawodowego jednostek<sup>4</sup>. Dzisiaj pojęcie projektyzacji rozumiane jest szeroko jako nowy megatrend zarządzania, ilustrujący wzrastające znaczenie projektów we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach aktywności ludzkiej: organizacji, gospodarki, jej sektorów oraz jednostki. R. Gareis i R.A. Lundin uważają, że skutkiem tego megatrendu jest kształtowanie się społeczeństwa projektowego (ang. *project society, project-oriented society*)<sup>5</sup>.

Udział działalności projektowej w gospodarce rośnie systematycznie na przestrzeni ostatnich 100 lat. Badania wskazały<sup>6</sup>, że aktualnie ok. 25% światowego produktu krajowego brutto (PKB), tzn. ok. 50 bln USD, jest wynikiem projektów. Szacuje się, że za 10 lat będzie to 35% PKB, a wartość sektora zarządzania projektami wzrośnie w tym czasie o 6,61 bln USD.

---

<sup>1</sup> R. Gareis, *Management by Project: the Management Approach for the Future*, „International Journal of Project Management” 1989, no. 4.

<sup>2</sup> Ch. Midler, *Projectification of the Firm: the Renault Case*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, no. 4.

<sup>3</sup> World Bank database, <http://data.worldbank.org/>, dostęp 8.03.2011.

<sup>4</sup> A. Kuura, *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let it Be?*, „Discussions on Estonian Economic Policy: Theory and Practice of Economic Policy” 2011, no. 1.

<sup>5</sup> R. Gareis, *Management in the Project-oriented Society*, WU-Jahrestagung „Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft” 2002; R.A. Lundin, *Project Society: Paths and Challenges*, „Project Management Journal” 2016, no. 4.

<sup>6</sup> A. Nieto-Rodriguez, *The Focused Organizations*, Gower, Londyn 2012, s. 38.

Na poziomie gospodarek krajowych udział ten jest już dzisiaj wyższy w krajach rozwiniętych, np. w Niemczech wynosi 34,7%, w Norwegii 32,6%, a w Islandii 27,7%<sup>7</sup>, oraz w niektórych gospodarkach, np. w Indiach jest to 34%, a w Chinach aż 45%.

Udział projektów w różnych sektorach gospodarki, liczony wg wartości dodanej brutto (ang. *gross value added*), kształtuje się na różnym poziomie. Przykładowo w niemieckiej gospodarce w 2013 r. wynosił<sup>8</sup>:

- w przemyśle wytwórczym – 41,9%,
- w usługach finansowych – 23,0%,
- w usługach publicznych – 17,8%,
- w innych usługach – 23,0%,
- w sprzedaży i transporcie – 42,0%,
- w informatyce i telekomunikacji – 37,7%.

Znaczenie projektów dla organizacji potwierdzają prowadzone od dawna liczne badania poglądów kadry kierowniczej. Przykładowo w badaniach Strascheg Institute 46,7% respondentów uznało w 2008 r. znaczenie zarządzania projektami dla ich organizacji za bardzo duże, 36,7% za duże, 16,6% za umiarkowane<sup>9</sup>. Poziom projektacji poszczególnych organizacji bywa zróżnicowany, ale wykazuje tendencję wzrostową. Przykładowo, w zakładach Siemens w 2010 r. projekty generowały 50% obrotów. Spośród 400 tys. pracowników 73 tys. stale pracuje w projektach, a 15 tys. kierowników projektów zrealizowało ok. 40 000 projektów<sup>10</sup>.

Według szacunków Project Management Institute, 51 mln ludzi na całym świecie jest zaangażowanych w zarządzanie projektami<sup>11</sup>, a do 2020 r. na świecie powstanie ok. 15,7 mln nowych stanowisk kierowników projektów w najważniejszych sektorach<sup>12</sup>. Do 2027 r. potrzeba będzie przygotować 87,7 mln osób do różnych ról

---

<sup>7</sup> Y.-G. Schoper, A. Waldt, H.T. Ingason, T.V. Friedgeirson, *Projectification in Western Economies: A Comparative Study of Germany, Norway and Iceland*, „International Journal of Project Management” 2017, no. 8.

<sup>8</sup> A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, Y. Schoper, *Towards a Measurement of „Projectification”: A Study on the Share of Project Work in the German Economy*, w: *Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity*, red. A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, M. Gschwendtner, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement 2015; A. Wald, *Projectification, Innovative Capacity and Flexibility: Macro and Micro Level Perspectives*, 7 th Concept Symposium on Project Governance, 2016.

<sup>9</sup> Najnowsze badania potwierdzają te oceny.

<sup>10</sup> *Experiencing Project Management*, red. E. Bittner, W. Gregorc, Siemens – Wiley, Hoboken 2010.

<sup>11</sup> *PMI Annual Report 2013*, Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, s. 1.

<sup>12</sup> *PMI's Industry Growth Forecast, Project Management between 2010 and 2020*, Project Management Institute, 14 Campus Boulevard, s. 2.

projektowych<sup>13</sup>. Oznacza to, że w wymiarze osobistym projektyzacja tworzy nowe, atrakcyjne perspektywy rozwoju zawodowego i osobistego, związane z zarządzaniem projektami.

Badania projektyzacji nie były przeprowadzone dotychczas w Polsce na szerszą skalę, ale obserwacja zjawisk zachodzących w polskiej gospodarce uprawnia do stwierdzenia o wyjątkowym znaczeniu projektyzacji również dla polskiej gospodarki, polskich organizacji i pracujących w nich specjalistów. Istotny wpływ na to zjawisko ma realizacja w pierwszym dziesięcioleciu uczestnictwa Polski w Unii Europejskiej ponad 160 tys. projektów dofinansowywanych ze środków Unii Europejskiej na kwotę ok. 333 mld zł. Wzrost finansowania przez Unię Europejską przewidziany w nowej perspektywie programowo-finansowej oznacza postępującą projektyzację gospodarki Polski.

## 2. Rozwój projektyzacji w organizacjach

Przyczyny wzrostu znaczenia projektów są liczne i różnorakie. Rosnące tempo rozwoju gospodarczego zmusza organizacje do częstszego, szybszego rozwiązywania pojawiających się złożonych, niepowtarzalnych problemów. W rezultacie, większa część całkowitej pracy w organizacjach staje się pracą projektową, a kierownicy działalności operacyjnej coraz częściej stają się kierownikami i uczestnikami projektów.

Zakres i poziom projektyzacji są różne w poszczególnych organizacjach oraz w poszczególnych okresach ich rozwoju i zależą od charakteru działalności projektowej organizacji (tabela 1).

Zróżnicowanie poziomów projektyzacji organizacji i wynikających z tego konsekwencji dostrzegane było już wcześniej, przede wszystkim w ramach modeli dojrzałości projektowej<sup>14</sup>. Problematyka ładu projektowego uwzględniona została w najszerszym zakresie w modelu OPM3 (ang. *Organizational Project Management Maturity Model*) autorstwa Project Management Institute<sup>15</sup>, stanowiącego „spójne, logiczne zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do organizacyjnych i projektowych zadań dla osiągnięcia celów organizacji przez projekty”<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> *Project Management Job Growth and Talent Gap Report 2017–2027*, Project Management Institute, 14 Campus Boulevard 2017.

<sup>14</sup> M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.

<sup>15</sup> *Organizational Project Management Maturity Model OPM3*, third edition, Project Management Institute, 14 Campus Blvd 2013.

<sup>16</sup> L.M. Kruszewski, *Organizational Project Management Maturity Model*, PMI, Pittsburgh 2003, s. 10.

Tabela 1. Charakterystyka działalności projektowej organizacji

Kryteria	Przejawy cech		
	1	2	3
A. Częstotliwość realizacji projektów	A1 sporadycznie	A2 co pewien czas	A3 ciągle
B. Liczba jednocześnie realizowanych projektów	B1 pojedynczo	B2 kilka	B3 kilkanaście i więcej
C. Przeznaczenie projektów	C1 głównie wewnętrzne	C2 wewnętrzne i zewnętrzne	C3 głównie zewnętrzne
D. Powiązania projektów	D1 nie występują	D2 celowe – programy	D3 zasobowe – portfel
E. Wielkość projektu (czas, budżet, pracochłonność)	E1 mały	E2 średni	E3 duży i bardzo duży
F. Zakres problematyki projektu w stosunku do działalności organizacji macierzystej	F1 wycinkowy	F2 częściowy	F3 kompleksowy
G. Zgodność kompetencji organizacji i projektu	G1 pełna	G2 częściowa	G3 żadna

Źródło: opracowanie własne.

W ujęciu syntetycznym poziomy projektyzacji wyznaczają następujące cechy:

- charakter działalności projektowej (np. wg klasyfikacji podanej w tabeli 1),
- zakres i sposób stosowanych regulacji projektowych,
- rodzaj stosowanych form organizacji projektowej,
- zastosowanie specjalnych struktur projektowych,
- role odgrywane w projekcie,
- stopień świadomości znaczenia projektów dla organizacji i kultury projektowej (tabela 2).

Tabela 2. Poziomy projektyzacji w organizacji

Poziomy	Charakterystyka
Poziom 0	<p>Brak działalności projektowej w organizacji; projekty niezbędne dla organizacji realizowane są zewnętrznie.</p> <p>Sytuacja projektowa: A1 – B1 – C1 – D1 – E1/E2 – F1/F2/F3 – G3*</p> <p>Regulacje projektowe: Brak.</p> <p>Organizacja projektowa<sup>9)</sup>: „Czysta” organizacja projektowa, zewnętrzna i konsorcjalna organizacja projektowa.</p> <p>Struktury projektowe: Komórka nadzoru nad zewnętrzną realizacją projektów.</p> <p>Role projektowe: Nadzorcze, ustalane sytuacyjnie.</p> <p>Znaczenie i kultura: Brak zrozumienia znaczenia projektów dla organizacji; kultura projektowa nie występuje</p>

cd. tab. 2

Poziomy	Charakterystyka
Poziom 1	<p>W organizacji realizowana jest niewielka liczba projektów wewnętrznych wspierających działalność operacyjną.</p> <p>Sytuacja projektowa: A1 – B1 – C1 – D1 – E1/E2 – F1 – G1.</p> <p>Regulacje projektowe: Wycinkowe z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami.</p> <p>Organizacja projektowa: Organizacja projektu w strukturze liniowej.</p> <p>Struktury projektowe: Zespół projektowy.</p> <p>Role projektowe: Brak wyraźnego określenia i przypisania ról projektowych. Kierownicy projektów nie są specjalistami zarządzania projektami i zajmują się projektami w niepełnym wymiarze godzin.</p> <p>Znaczenie i kultura: Ograniczone zrozumienie znaczenia projektów dla organizacji, kultura projektowa nie występuje</p>
Poziom 2	<p>W organizacji wykonywanych jest wiele projektów wewnętrznych i zewnętrznych z różnych dziedzin, ale projekty stanowią mniejszość prowadzonej działalności.</p> <p>Sytuacja projektowa: A2 – B1/B2 – C1 – D1 – E1/E2 – F1/F2/F3 – G1.</p> <p>Regulacje projektowe: Wycinkowe i częściowe z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami i programami.</p> <p>Organizacja projektowa: Organizacja projektu w strukturze liniowej i liniowo-sztabowej, słaba projektowa organizacja macierzowa.</p> <p>Struktury projektowe: Zespół projektowy, projektowe komórki sztabowe.</p> <p>Role projektowe: Rola kierowników projektów jest ogólnie określona; kompetencje projektowe brane są pod uwagę. Kierownicy projektów są zatrudniani w pełnym i niepełnym wymiarze czasu.</p> <p>Znaczenie i kultura: Zrozumienie znaczenia projektów rośnie, a kultura przyjazna projektom zaczyna rozwijać się w organizacji</p>
Poziom 3	<p>Większość działalności organizacji realizowana jest w formie projektów.</p> <p>Sytuacja projektowa: A2/A3 – B2/B3 – C2 – D2/ D3 – E1/E2/E3 – F1/F2/F3 – G1/G2.</p> <p>Regulacje projektowe: Kompleksowe z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami i programami, częściowe z zakresu zarządzania portfelem projektów.</p> <p>Organizacja projektowa: Zrównoważona projektowa organizacja macierzowa.</p> <p>Struktury projektowe: Zespoły projektowe, czasowa lub trwałe komórki zarządzania programami i portfelem, np.: zespół ds. programu, rada ds. portfela, komitet sterujący, biuro zarządzania projektami.</p> <p>Role projektowe: Role projektowe są jednoznacznie określone. Niektórzy kierownicy projektów zatrudnieni są w projektach w pełnym wymiarze czasu; tworzona jest pula potencjalnych kompetentnych kierowników projektów. Kierownicy i uczestnicy projektów są specjalnie przeszkoleni, ścieżki ich kariery są dokładnie wytyczone.</p> <p>Znaczenie i kultura: Rosnąca liczba projektów kształtuje i rozwija świadomość znaczenia zarządzania projektami i kulturę projektową organizacji.</p>
Poziom 4	<p>Prawie cała działalność organizacji wykonywana jest w formie projektów.</p> <p>Sytuacja projektowa: A3 – B2/B3 – C3 – D2/D3 – E2/E3 – F2/F3 – G1.</p> <p>Regulacje projektowe: Kompleksowe z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami, programami i portfelem projektów, ład projektowy.</p> <p>Organizacja projektowa: Silna projektowa organizacja macierzowa.</p> <p>Struktury projektowe: Zespoły projektowe, trwałe jednostki organizacyjne zarządzania portfelem projektów, np.: rada ds. portfela, biura zarządzania projektami.</p> <p>Role projektowe: Kierownicy projektów działają w pełnym wymiarze czasu pracy, uczestnicy projektów działają na podstawie szczegółowo określonych ról zawodowych i modeli kompetencyjnych; realizować mogą specyficzną ścieżkę kariery w zarządzaniu projektami.</p> <p>Znaczenie i kultura: Świadomość znaczenia projektów jest powszechna; ukształtowana jest kultura projektowa organizacji.</p>

\* Szczegółowa charakterystyka form organizacji projektowej zawarta jest w: M. Trocki, *Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Wagner, *Different Stages of Organisational Development During Projectification*, <http://blog.ipma.world/different-stages-of-organisational-development-during-projectification/>

Rozwój projektyzacji w organizacjach nie przebiega w sposób liniowy. Poszczególne poziomy osiągnięte mogą być sukcesywnie, możliwe jest przeskakiwanie poziomów, a także cofanie się organizacji na niższe poziomy.

### 3. *Corporate governance*, od nadzoru właścicielskiego do ładu organizacyjnego

Termin *governance* pochodzący od czasownika *to govern* – oznaczającego rządzić, panować, zarządzać – tłumaczony jest zazwyczaj jako „system, przy pomocy którego kieruje się organizacjami i kontroluje je”<sup>17</sup>. Z punktu widzenia problematyki niniejszego opracowania interesująca jest interpretacja tego pojęcia w odniesieniu do organizacji, czyli *corporate governance*. Pojęcie to ma dwie orientacje.

Pierwsza, zewnętrzna orientacja, nakierowana jest na interes akcjonariuszy, inwestorów i partnerów zewnętrznych, którym organizacja powinna zapewnić wiarygodne (przejrzyste, legalne, uczciwe) dane dotyczące swojej działalności, a jej przedmiotem są „relacje między zarządem spółki, jej organem nadzorczym, jego akcjonariuszami i innymi interesariuszami”<sup>18</sup>. Pojęcie *corporate governance* w tym rozumieniu tłumaczone jest na język polski jako „nadzór korporacyjny” bądź „nadzór właścicielski”. Nadzór właścicielski określa „ramy zasad i praktyk, za pomocą których naczelne kierownictwo zapewnia odpowiedzialność, uczciwość i przejrzystość w relacjach firmy ze wszystkimi interesariuszami (rządem i społecznościami, instytucjami finansowymi, klientami, pozostałym kierownictwem i pracownikami). Ramy tak rozumianego nadzoru właścicielskiego obejmują”<sup>19</sup>:

- zapewnienie skutecznych ram nadzoru właścicielskiego,
- prawa akcjonariuszy i kluczowe funkcje właścicielskie,
- sprawiedliwe traktowanie akcjonariuszy,
- role interesariuszy w nadzorze właścicielskim,
- ujawnianie i przejrzystość informacji,
- obowiązki zarządu.

Druga, wewnętrzna orientacja, nakierowana jest na podniesienie sprawności zarządzania organizacją (spójność celów, jedność, skuteczność, jednolitość,

<sup>17</sup> ISO/IEC 38 500:2008 *Corporate Governance of Information Technology*.

<sup>18</sup> G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance, OECD Publishing, Paris 2015.

<sup>19</sup> OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris 2004.

powtarzalność, zrozumiałość, efektywność). Pojęcie *corporate governance* w tym rozumieniu tłumaczone jest na język polski jako „ład korporacyjny” lub „ład organizacyjny”. Jest to „bieżąca działalność polegająca na utrzymaniu solidnego systemu kontroli wewnętrznej, dzięki któremu naczelne kierownictwo i pozostali kierownicy organizacji zapewniają skuteczne systemy zarządzania, w tym systemy monitorowania i kontroli finansowej, w celu ochrony aktywów, zdolności do pozyskiwania i reputacji organizacji”<sup>20</sup>. Ład organizacyjny „zapewnia również strukturalne ramy dla ustanowienia celów biznesowych, identyfikacji sposobów i dróg ich realizacji i sposobów przeglądu wydajności”<sup>21</sup>. Dziedziny objęte ładem organizacyjnym to najczęściej:

- zarządzanie relacjami: interesariusze, autorytety, społeczności, reputacja, PR;
- zarządzanie zmianą: planowanie strategiczne, zarządzanie portfelem, programami i projektami, zmiany organizacyjne, realizacja korzyści;
- zarządzanie ludźmi: zasoby ludzkie, bhp, zasady i procedury, motywacja i przywództwo;
- zarządzanie finansowe: wartość dla akcjonariuszy, raportowanie, opodatkowanie, długoterminowy zwrot z inwestycji;
- zrównoważony rozwój: środowisko, technologia i infrastruktura, odporność, ICT, innowacje.

Wprowadzenie pojęcia ładu organizacyjnego doprowadziło do wyraźnego zaznaczenia, funkcjonujących od dawna w praktyce i dostrzeganych przez teorię, dwóch poziomów zarządzania: ogólnego, ukierunkowującego, określanego mianem ładu (ang. *governance*) i szczegółowego, wykonawczego określanego jako zarządzanie (ang. *management*). Ład organizacyjny ustanawia organizacyjne cele, zasady i polityki, a zarządzanie organizacją dotyczy działania według tych zasad i polityk dla osiągnięcia wyznaczonych celów<sup>22</sup>.

Ten dwupoziomowy schemat traktowania i uprawiania zarządzania upowszechnił się w różnego rodzaju instytucjach – publicznych, komercyjnych, pozarządowych, prywatnych itd. – i w różnych dziedzinach zarządzania organizacjami, m.in. w zarządzaniu projektami.

---

<sup>20</sup> *Best Management Practice Portfolio: Common Glossary of Terms and Definitions*, v.1, Axelos 2012.

<sup>21</sup> *G20/OECD...*, op.cit.

<sup>22</sup> *ISO / DIS 21 505 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Governance* (wersja robocza), s. 3.



## 4. Project governance – ład projektowy

Przechodzenie organizacji na wyższe poziomy projektacji, tak jak to przedstawiono w tabeli 2, pociąga za sobą liczne konsekwencje:

- regulacyjne: konieczność regulacji zarządzania działalnością projektową na wszystkich poziomach zarządzania oraz regulacji współdziałania działalności projektowej i operacyjnej organizacji,
- organizacyjne: konieczność doboru i zastosowania odpowiedniej formy organizacji projektowej,
- strukturalne: konieczność dopasowania struktury organizacji i struktur projektowych, tworzenia trwałych rozwiązań strukturalnych, wspomagających działalność projektową organizacji,
- kompetencyjne: konieczność określenia ról z zakresu zarządzania projektami w organizacji, związanych z nimi wymagań kompetencyjnych oraz ich rozwoju,
- motywacyjne: konieczność uświadomienia członkom i partnerom organizacji znaczenia projektów dla organizacji, wprowadzenia właściwych systemów i instrumentów motywacyjnych,
- społeczne: konieczność ukształtowania pozytywnej kultury projektowej,
- rozwojowe: konieczność oceny i rozwoju dojrzałości projektowej organizacji.

Przedstawione wyżej problemy rozwiązywane były w przeszłości w organizacjach w różny sposób, najczęściej wycinkowo. Osiągnięcie wyższych, tzn. trzeciego i czwartego, poziomów projektacji skłania organizacje do całościowego i spójnego uregulowania tych problemów, określanego jako ład projektowy (ang. *project governance*).

Problematyka ładu projektowego pojawiła się w praktyce i teorii zarządzania projektami w ostatnich latach i obecnie jest intensywnie rozwijana. Z tego względu celowe jest przedstawienie genezy i istoty tej problematyki, jej systematyki i krytycznej oceny na podstawie badań literaturowych oraz doświadczeń praktycznych.

Ład projektowy można zdefiniować przez analogię do definicji ładu organizacyjnego, jako „system, za pomocą którego kieruje się projektami i kontroluje je”<sup>23</sup>. „Obejmuje on m.in. te obszary ładu organizacyjnego, które są związane z działaniem w ramach projektu”<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> ISO/IEC 38 500:2008..., op.cit.

<sup>24</sup> ISO 21 500:2012 *Guidance on Project Management*.

System ładu projektowego tworzą poniższe elementy składowe<sup>25</sup>.

- Podmioty ładu projektowego (ang. *governing body*), czyli jednostki lub zespoły odpowiedzialne w ramach organizacji za wdrażanie i utrzymanie ładu projektowego i posiadające niezbędne do tego uprawnienia i instrumenty, np. zarządy, gremia decyzyjne, komitety sterujące.
- Przedmioty ładu projektowego (ang. *governance object*), czyli dziedziny działalności organizacji objęte ładem projektowym: pojedyncze projekty, programy i portfele projektów.
- Domeny ładu projektowego (ang. *governance domain*), czyli grupy procesów realizowanych przez jednostki, zespoły lub organizację z zakresu określonego obszaru problemowego ładu projektowego: dostosowania projektów do wymagań organizacji, zarządzania ryzykami projektowymi, wspomagania doskonałości projektowej, komunikacji projektowej.
- Funkcje ładu projektowego (ang. *governance functions*), czyli grupy powtarzalnych procesów, powiązanych ze sobą i z domenami ładu projektowego, wspierających ład projektowy.
- Ramy ładu projektowego (ang. *governance framework*), czyli obszar objęty ładem projektowym organizacji wyznaczony przez jego podmioty, przedmioty, domeny i funkcje.

Ład projektowy może mieć strukturę hierarchiczną, tzn. dzielić się na podsystemy ładu dla pojedynczych projektów, programów i portfeli.

Zaleca się stosowanie poniższych podstawowych zasad w projektowaniu ładu projektowego<sup>26</sup>.

- Działalność projektowa powinna być traktowana odmiennie niż działalność operacyjna.
- Zarządzanie projektami wymaga własnego ładu projektowego, bowiem ład organizacyjny, o ile został ustanowiony w organizacji, nie uwzględnia zazwyczaj problematyki projektowej.
- Odpowiedzialność za wprowadzenie i utrzymanie ładu projektowego powinna być jednoznacznie ustalona ze wskazaniem osoby odpowiedzialnej, co zapewni przejrzystość procesu decyzyjnego.

<sup>25</sup> *Best Management...*, op.cit.; *Governance of portfolios, programs and projects: A Practice guide*, Project Management Institute, 14 Campus Blvd 2016, s. 5–10; *Organizational Project Management Maturity Model OPM3*, third ed., Project Management Institute, 14 Campus Blvd 2013, s. 33; *ISO 21 500:2012...*, op.cit.

<sup>26</sup> *Establish...*, op.cit.

- Właścicielem projektu jest dysponent/beneficjent jego rezultatu, dzięki czemu projekt koncentruje się na realizacji interesów biznesowych.
- Ład projektowy powinien być oddzielony od ładu organizacyjnego dla przyspieszenia podejmowania decyzji, ponieważ ścieżka decyzji projektowych nie jest tożsama ze ścieżką innych decyzji organizacyjnych.
- Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy projektu powinno być oddzielone od działań związanych z podejmowaniem decyzji dotyczących projektu; zapobiega to blokowaniu i opóźnianiu procesów decyzyjnych.
- Uzasadnienie biznesowe jest kluczowym dokumentem ładu projektowego, powinno być aktualizowane.
- Powinna być zapewniona jasność obowiązków i uprawnień decyzyjnych; dla wszystkich interesariuszy powinno być jasne, kto podejmuje decyzje i dlaczego. Pamiętaj jednak należy, że każda sytuacja projektowa jest odmienna, w związku z tymi sposob, w jaki zasady te są stosowane, może się znacznie różnić.

Ład projektowy może korzystać z różnorodnych instrumentów<sup>27</sup>:

- strukturalnych: instancje kierownicze, komórki organizacyjne, np. komitet ładu projektowego, komitety inwestycyjne, rady projektu, programu i portfela projektów, biura zarządzania projektami, programami i portfelem, komórki wsparcia projektowego;
- procesowych: wzorce cyklu życia projektu, opisy i mapy procesów, procedury itp.;
- organizacyjnych: role i obowiązki/uprawnienia projektowe, podział i przydział zadań, obowiązki i uprawnienia, w tym decyzyjne, eskalacja problemów lub ryzyk, relacje z innymi uczestnikami organizacji itp.;
- metodycznych: standardy ładu projektowego<sup>28</sup>, metodyki i standardy zarządzania projektami, programami i portfelem projektów, programy informatyczne, inne instrumenty wspierające, repozytoria wiedzy projektowej itp.;
- regulacyjnych: regulacje zewnętrzne i wewnętrzne, metodyki i standardy, strategie, polityki, schematy ocen i ewaluacji, kategoryzacje projektów itp.;

---

<sup>27</sup> Wytyczne doskonałości w zarządzaniu projektami dla ciągłego doskonalenia w projektach i programach, IPMA Project Excellence Baseline, IPMA Global Standard Ed. 1, International Project Management Association, Zurych 2016, s. 38; S.S. Alie, *Project Governance: #1 Critical Success Factor*, PMI Global Congress 2015, Project Management Institut, Orlando 2015; R. Mueller, *Project Governance*, Gower, Farnham 2014.

<sup>28</sup> Do najważniejszych standardów z tego zakresu należą: *Directing Change. A Guide to Governance of Project Management*, apmknowledge, Association for Project Management, Princes Risborough 2011; *Management of Portfolio MoP*, APM Group 2011; *Governance...*, op.cit.; ISO / DIS 21 505..., op.cit.

- komunikacyjnych: plany komunikacji, wzory raportów i sprawozdań, wzory dokumentów, plany spotkań itp.

Co do trybu wprowadzania ładu projektowego do organizacji brak jest na razie sprawdzonych dobrych praktyk. Formułowane są różne propozycje w tym zakresie. Istotne jest stwierdzenie, że ład projektowy nie jest wynikiem jednorazowo wdrożenia gotowego, kompleksowego rozwiązania, lecz wynikiem kompletowania i porządkowania wcześniej wdrożonych w organizacji i sprawdzonych rozwiązań częściowych. Pierwszym krokiem wdrożenia ładu projektowego powinny być w związku z tym 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. W dalszej części opracowane powinny być szczegółowe regulacje ładu projektowego odnośnie do: zarządzania pojedynczymi projektami, zarządzania programami i zarządzania portfelem projektów. Ład projektowy w każdej z tych dziedzin powinien być określony poprzez opis: zasad ogólnych, rozwiązań strukturalnych i organizacyjnych, ról projektowych i związanych z nimi uprawnień i odpowiedzialności, metodyk i procesów projektowych, innych regulacji i rozwiązań z zakresu dokumentacji działalności projektowej. Rozwiązania ładu projektowego powinny być przyjęte w organizacji decyzją naczelnego kierownictwa.

Istniejące, wycinkowe na razie, doświadczenia funkcjonowania ładu projektowego wskazują na jego pozytywny wpływ na sprawność i efektywność działalności projektowej organizacji.

## 5. Podsumowanie

Rozwój udziału i znaczenia projektów w działalności organizacji, potwierdzony licznymi badaniami, stawia przed organizacjami nowe wyzwania z zakresu zarządzania. Projekty przestają być wyjątkowymi, sporadycznymi wydarzeniami w życiu organizacji, stają się jej codziennością. Oznacza to, po pierwsze, konieczność uporządkowania zarządzania projektami w organizacji w postaci kompletnego i spójnego

podsystemu zarządzania i, po drugie, konieczność włączenia tego podsystemu do systemu zarządzania organizacją, czyli zapewnienie dwuzręczności (ang. *ambidexterity*) zarządzania organizacją. Profesjonalna realizacja tych konieczności prowadzi do wdrożenia ładu projektowego w organizacji. Tworzenie ładu projektowego jest jednym z głównych kierunków ewolucji rozwiązań praktycznych i koncepcji teoretycznych zarządzania projektami. Analiza i systematyzacja dorobku z tego zakresu służy podniesieniu skuteczności i efektywności tych rozwiązań i koncepcji.

## Bibliografia

1. Alie S.S., *Project Governance: #1 Critical Success Factor*, PMI Global Congress 2015, Project Management Institut, Orlando 2015.
2. *Best Management Practice Portfolio: Common Glossary of Terms and Definitions*, v.1, Axelos 2012.
3. *Directing Change. A Guide to Governance of Project Management*, apmknowledge, Association for Project Management, Princes Risborough 2011.
4. *Experiencing Project Management*, red. E. Bittner, W. Gregorc, Siemens – Wiley, Hoboken 2010.
5. *G20/OECD-Grundsätze der Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris 2015.
6. Gareis R., *Management by Project: The Management Approach for the Future*, „International Journal of Project Management” 1989, nr 4.
7. Gareis R., *Management in the Project-oriented Society*, WU-Jahrestagung „Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft” 2002.
8. Garland R., *Establish Project Governance for Your Project in 9 Easy to Follow Steps*, Ross Garland Associates, Brisbane 2014
9. *Governance of Portfolios, Programs and Projects: A Practice Guide*, Project Management Institute, 14 Campus Blvd 2016.
10. ISO / DIS 21 505 *Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Governance* (wersja robocza).
11. ISO / IEC 38 500:2008 *Corporate Governance of Information Technology*.
12. ISO 21 500:2012 *Guidance on Project Management*.
13. Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji*, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2009.
14. Kruszewski L.M., *Organizational Project Management Maturity Model*, PMI, Pittsburgh 2003.

15. Kuura A., *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let it Be?*, „Discussions on Estonian Economic Policy: Theory and Practice of Economic Policy” 2011, no. 1.
16. Lundin R.A., *Project Society: Paths and Challenges*, „Project Management Journal” 2016, no. 4.
17. *Management of Portfolio MoP*, APM Group 2011.
18. Midler Ch., *Projectification of the Firm: The Renault Case*, „Scandinavian Journal of Management” 1995, no. 45.
19. Mueller R., *Project Governance*, Gower, Farnham 2014.
20. Nieto-Rodriguez A., *The Focused Organizations*, Gower, Londyn 2012.
21. *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris 2004.
22. *Organizational Project Management Maturity Model OPM3*, third ed., Project Management Institute, 14 Campus Blvd 2013.
23. *PMI Annual Report 2013*, Project Management Institute, 14 Campus Blvd.
24. *PMI's Industry Growth Forecast, Project Management between 2010 and 2020*, Project Management Institute, 14 Campus Blvd.
25. *Project Management Job Growth and Talent Gap Report 2017–2027*, Project Management Institute 14 Campus Blvd, 2017.
26. Schoper Y.-G., Waldt A., Ingason H.T., Friedgeirson T.V., *Projectification in Western Economies: A Comparative Study of Germany, Norway and Iceland*, „International Journal of Project Management” 2017, no. 8.
27. Trocki M., *Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014.
28. Wald A., *Projectification, Innovative Capacity and Flexibility: Macro- and Micro Level Perspectives*, 7 th Concept Symposium on Project Governance, 2016.
29. Wald A., Wagner R., Schneider C., Schoper Y.-G., *Towards a Measurement of „Projectification”: A Study on the Share of Project Work in the German Economy*, w: *Advanced Project Management: Flexibility and Innovative Capacity*, red. A. Wald, R. Wagner, C. Schneider, M. Gschwendtner, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement 2015.
30. *World Bank Database*, <http://data.worldbank.org/>
31. *Wytyczne doskonałości w zarządzaniu projektami dla ciągłego doskonalenia w projektach i programach*, IPMA Project Excellence Baseline, IPMA Global Standard Ed. 1, International Project Management Assotiation, Zurych 2016.

---

## **Project Governance. Development of Organisational Project Governance**

---

### **Summary**

The growth in the share and significance of project management is a permanent trend confirmed by a lot of research. Projects are not only sporadic, single events in the activity of an organization, but a durable component found all the time in a considerable number of the so-called project portfolios. It gives rise to numerous consequences for the organisation management. One of the most important is the introduction of new organizational solutions to the organization management consisting, firstly: in working out and implementing a set of formal rules, structures and processes serving an efficient and effective project management, and secondly: in including project management in the system of management of an organisation to follow its strategy and goals. These solutions are referred to as project governance. The problem of project governance has emerged in the project management practice and theory in recent years and is an intensively developed research and practical trend at present. The present article aims to present the origin and idea of the project governance as well as its systematics and critical assessment based on the literature research as well as practical experience.

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

---

