

*Michał Trocki*Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
ORCID: 0000-0002-0082-489X

Miejsce i rola *governance* w zarządzaniu organizacją

Streszczenie

Odpowiedzią organizacji na rosnącą komplikację warunków jej funkcjonowania, opisywanych jako „świat VUCA” (VUCA: zmienność ang. *Volatility*, niepewność ang. *Uncertainty*, złożoność ang. *Complexity* i wieloznaczność ang. *Ambiguity*), jest wdrażanie w organizacjach wielu różnorodnych instrumentów zarządzania. Tempo i skala ich wprowadzania prowadzi w wielu przypadkach do obniżenia spójności zarządzania organizacją powodując, wbrew intencjom, obniżenie sprawności i efektywności funkcjonowania organizacji. Aby przeciwdziałać tym niekorzystnym zjawiskom postulowane jest od pewnego czasu rozszerzenie hierarchii zarządzania o dodatkowy poziom zarządzania normatywnego. Działalność zarządcza realizowana na tym poziomie określana jest jako *governance* dla odróżnienia od tradycyjnej działalności zarządczej określanej jako *management*. Rozwiązania z zakresu *governance* – zarówno odnoszące się do organizacji jako całości jak też do jej dziedzin – są intensywnie rozwijane. Celem jest w tej sytuacji przegląd aktualnego stanu tej problematyki i perspektyw jej rozwoju. Zagadnieniom tym poświęcony jest niniejszy artykuł. Treść artykułu opiera się na analizie literatury przedmiotu, standardów zarządzania oraz sprawdzonych dobrych praktyk.

Słowa kluczowe: zarządzanie organizacją, ład organizacyjny/przedsiębiorstwa, ład procesowy, ład informatyczny, ład projektowy

Kody klasyfikacji JEL: M19, L16, L22

1. Wprowadzenie

Zarządzanie rozumiane jako „scalanie pracy podzielonej” oznacza podział i harmonizację złożonych zadań w ramach organizacji rozumianej jako zespół wykonawców dobranych do realizacji tych zadań wyposażony w potrzebne zasoby. Przejście od zadań kompleksowych organizacji do zadań elementarnych możliwych do wykonania przez poszczególnych uczestników organizacji wymaga wielostopniowego podziału, którego wynikiem jest wielostopniowa, hierarchiczna struktura zadań¹.

W ślad za hierarchicznym podziałem zadań, w powiązaniu z ograniczeniami wynikającymi z rozpiętości kierowania [Rozpiętość kierowania, 2004, s. 495–495], zarządzanie przyjmuje także hierarchiczną strukturę, którą tworzą poziomy zarządzania². Zazwyczaj wskazywane są trzy poziomy zarządzania: strategiczny, taktyczny i operacyjny.

Najwyższy, strategiczny poziom zarządzania dotyczy zarządzania organizacją jako całością. Na poziomie tym wyznaczane są długookresowe (3–5 lat), strategiczne cele utrzymania i rozwoju organizacji. Zarządzanie na tym poziomie realizowane jest przez naczelną kadrę kierowniczą organizacji (ang. *top management*). Średni, taktyczny poziom zarządzania dotyczy przekształcenia celów strategicznych organizacji na cele średniookresowe (1–3 lata), uzyskiwania satysfakcjonujących wyników działalności. Zarządzanie na tym poziomie realizowane jest przez średnią kadrę kierowniczą organizacji (ang. *middle management*). Najniższy, operacyjny poziom zarządzania dotyczy zapewnienia ciągłości, skuteczności i efektywności bieżącej działalności (tzn. w okresie < 1 roku) organizacji. Zarządzanie na tym poziomie realizowane jest przez niższą kadrę kierowniczą organizacji (ang. *lower management*) [Griffin, 2004, s. 12–16, 366–367]. W niektórych koncepcjach zarządzania pomijany jest poziom zarządzania taktycznego.

Aktualne uwarunkowania funkcjonowania organizacji, określane jako „świat VUCA” [Bennett, Lemoine, 2014], charakteryzujące się znaczną zmiennością (ang. *Volatility*), niepewnością (ang. *Uncertainty*), złożonością (ang. *Complexity*) i wieloznacznością (ang. *Ambiguity*) jej środowiska uzasadniają konieczność wyodrębnienia regulacji normatywnych funkcjonowania organizacji i ulokowania ich na najwyższym poziomie zarządzania [Ruegg-Sturm, Grand, 2019].

W ramach zarządzania normatywnego:

- definiowana jest ogólna orientacja strategiczna organizacji, jej wizja i misja,
- przyjmowane są podstawowe wartości i normy organizacji,
- określane są zasady współdziałania organizacji z jej otoczeniem / interesariuszami,
- określane są zasady działalności organizacji w jej podstawowych obszarach i spójnego ich współdziałania,
- rekomendowanie rozwiązań spełniających przyjęte zasady działania [About Systemic Governance].

¹ W zarządzaniu projektami jest ona określana jako struktura podziału pracy (ang. *work break structure*, WBS).

² Określone też jako szczeble organizacyjne i szczeble zarządzania [Pszczółowski, 1978, s. 240].

Treść zarządzania na tym poziomie została określona dla jej odróżnienia od treści zarządzania na pozostałych poziomach zarządzania jako *governance*³.

2. Geneza, istota i interpretacje pojęcia *governance*

Pojęcie *governance* ma w języku angielskim dwa znaczenia: po pierwsze jako „legalna kontrola nad sprawami jednostki politycznej (narodu państwa lub społeczności)” i po drugie jako „czynność polegająca na nadzorze nad czymś i podejmowaniu decyzji” [*Merriam-Webster Dictionary*]. Synonimami tego drugiego znaczenia są między innymi: przewodzenie, kontrolowanie, regulowanie, wyznaczanie kierunku działania, a także ograniczanie zakresu swobody decydowania [Fisiak, 1996, s. 198; Jeżak, 2013, s. 21–36].

Pojęcie *governance* pojawiło się w zarządzaniu przed laty jako element pojęcia *corporate governance*. Spośród wielu interpretacji tego pojęcia [Szulc, 2019, s. 85–110] istotne dla zarządzania są dwie. Pierwsza interpretacja odnosi się do interesów akcjonariuszy, inwestorów i partnerów zewnętrznych, którym organizacja powinna zapewnić wiarygodne – przejrzyste, legalne, uczciwe – dane dotyczące swojej działalności [G20/OECD *Grundsätze der Corporate Governance*, 2015]. *Corporate governance*, według tej interpretacji to „system kontroli oraz nadzoru nad korporacją, na który składa się zestaw mechanizmów kontrolnych i motywacyjnych, które są realizowane przez hierarchie organizacyjne, rynki, instytucje, przepisy prawne i praktykę gospodarczą” [Aluchna, 2015, s. 9]. Jej celem jest „przyczynienie się do stworzenia środowiska zaufania, przejrzystości i rozliczalności, niezbędnego do promowania długoterminowych inwestycji, stabilności finansowej i uczciwości biznesowej, umożliwiając w ten sposób silniejszy wzrost i bardziej integracyjne społeczeństwo” [G20/OECD *Grundsätze der Corporate Governance*, 2015, s. 7]. Pojęcie *corporate governance* w tej interpretacji tłumaczone jest na język polski jako „nadzór właścicielski”. „Nadzór właścicielski obejmuje zestaw relacji pomiędzy zarządem spółki, jej radą nadzorczą, jej akcjonariuszami i innymi interesariuszami, (...) zapewnia również struktury, przez które wyznaczane są cele firmy, oraz sposoby osiągania tych celów i monitorowania wyników” [OECD *Principles of Corporate Governance*, 2004]. Taka interpretacja jest szeroko stosowana w zarządzaniu i ma obszerną literaturę przedmiotu [Jeżak, 2010], zbiór zasad [OECD *Principles of Corporate Governance*, 2004], sprawdzone dobre praktyki, regulacje / standardy [OECD *Principles of Corporate Governance*, 2004], instytucje zajmujące się jej propagowaniem i rozwojem⁴.

Dla zapewnienia sprawności i efektywności funkcjonowania organizacji oprócz skutecznego nadzoru właścicielskiego konieczne jest wprowadzenie uporządkowanych, spójnych

³ Zróżnicowanie problemów i rozwiązań różnych poziomów zarządzania spowodowało pojawienie się propozycji zróżnicowania określeń zarządzania dla różnych poziomów: dla poziomu strategicznego i taktycznego – *management*, dla poziomu normatywnego – *governance*, a dla poziomu operacyjnego – *directing*.

⁴ Np. Polskie Forum Corporate Governance, <http://www.pfcg.org.pl/>; Polski Instytut Nadzoru Korporacyjnego (PINK), <http://pink.waw.pl/>.

zasad i regulacji wewnętrznych. Stanowią one podstawę drugiej interpretacji pojęcia *corporate governance*.

Nakierowana jest ona na podniesienie sprawności i efektywności zarządzania organizacją – spójności celów, jedności, skuteczności, jednolitości, powtarzalności, zrozumiałości, efektywności. 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]; „zasady oraz normy odnoszące się do szeroko rozumianego zarządzania organizacją”; „system, za pomocą którego firmy są kierowane i kontrolowane” [Cadbury, 2002, s. 1, 8]. Pojęcie „*corporate governance*” w tej interpretacji tłumaczone jest na język polski jako „ustrój organizacji” [Szulc, 2019, s. 98–99] lub częścię jako „ład korporacyjny/organizacyjny”. Ład organizacyjny „zapewnia strukturalne ramy dla ustanowienia celów biznesowych, identyfikacji sposobów i dróg ich realizacji i sposobów przeglądu wydajności” [G20/OECD Grundsätze der Corporate Governance, 2015; ISO/IEC 38 500:2008]; „ustanawia organizacyjne cele, zasady i politykę a zarządzanie organizacją dotyczy działania według tych zasad i polityki w celu osiągnięcia wyznaczonych celów” [ISO 21 505, s. 3].

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 [Too, Weaver, 2014, s. 1382–1394].

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

Wprowadzenie do zarządzania organizacją problematyki ładu (ang. *governance*) jest głównym wyzwaniem wynikającym ze znacznego zróżnicowania i komplikacji działalności, stosowanych metod i technik, wymaganych i posiadanych kompetencji itd. Koncepcja ładu – *governance* – odnosi się zarówno do organizacji jako całości, jak i poszczególnych dziedzin / obszarów jej funkcjonowania.

Całościowe ujęcie problematyki *governance* organizacji występuje w dwóch wariantach: opartym na podejściu systemowym (ład organizacyjny / przedsiębiorstwa) i na podejściu procesowym (ład procesowy). Obydwa te podejścia spełniają podstawowy warunek ładu / *governance* tzn. spójności i integralności działalności.

Ład / *governance* opisywany jest w postaci tzw. ram (ang. *governance framework*), czyli ogólnych modeli wyznaczających obszar rozważań i treści w nim zawartych, problemów i rozwiązań.

Wycinkowe / dziedzinowe ujęcie problematyki *governance* jest najbardziej zaawansowane w dziedzinie zarządzania IT (ład informatyczny / *IT governance*) i w zarządzaniu projektami (ład projektowy / ang. *project governance*)⁵.

Poniżej przedstawione zostaną doświadczenia rozwoju i zastosowania problematyki ładu / *governance* w organizacji jako całości i jej dziedzinach.

3. Ład organizacyjny / ład przedsiębiorstwa

Ład organizacyjny określany także jako ład przedsiębiorstwa (ang. *enterprise governance*) to ramy prowadzenia i zarządzania organizacją i jej przedsięwzięciami, „zestaw obowiązków i praktyk wykonywanych przez zarządy i kierownictwo wykonawcze w celu nadania kierunku strategicznego, zapewniającego osiągnięcie celów, upewniając się, że ryzyko jest odpowiednio zarządzane i sprawdzając, czy zasoby przedsiębiorstwa są wykorzystywane w sposób odpowiedzialny” [*A Business Framework...*, 2014]. Ład na poziomie przedsiębiorstwa to „zintegrowany system zarządzania, czyli połączenie procesów, procedur i praktyk działania stosowanych w organizacji w celu wdrożenia jej polityki, które może być bardziej skuteczne w osiąganiu celów wynikających z polityki niż podejście poprzez oddzielne systemy” [*BSI Management System Integration...*, 2000, s. 2].

Problematyka ładu organizacyjnego / przedsiębiorstwa, czyli całościowej, spójnej koncepcji funkcjonowania organizacji jest przedmiotem zainteresowania nauki i praktyki zarządzania od ich początków. Wynikiem tego zainteresowania są liczne koncepcje ładu organizacyjnego. Są to przede wszystkim koncepcje oparte na podejściu systemowym np.: realny model systemowy VSM, model 7S / SPM, model SPM, model / koncepcja zrównoważonej / strategicznej karty wyników, model SEF / INVEST, model heksagonalny R. Burltona itp. Ich szczegółowe omówienie można znaleźć w literaturze przedmiotu [np. Juchniewicz, 2019; Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 44].

Do najbardziej rozwiniętych i wartościowych systemowych koncepcji, niestety słabo spopularyzowanej w Polsce, należy koncepcja zintegrowanego zarządzania, znana pod nazwą modelu zarządzania St. Gallen (*St. Galler Management-Modell*, SGMM) [Abegglen, Bleicher,

⁵ W mniejszym stopniu problematyka *governance* rozwijana jest w dziedzinie logistyki (ład logistyczny / ang. *logistic governance*) i marketingu (ład marketingowy / ang. *marketing governance*).

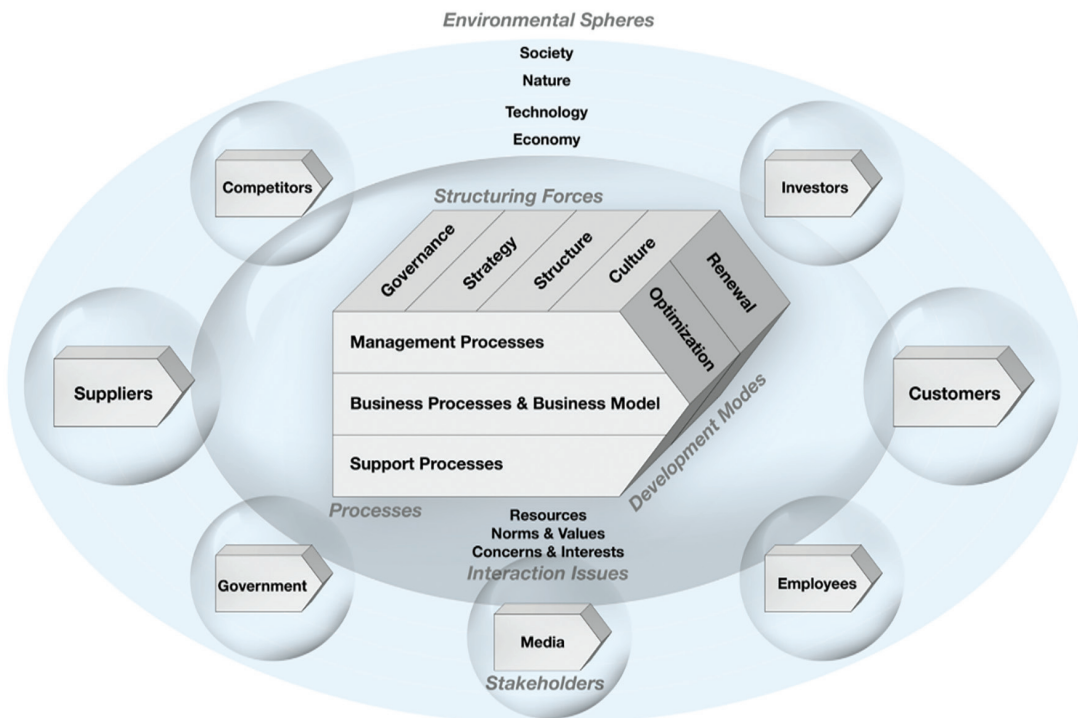
2021]. Model ten jest dobrą ilustracją sposobu tworzenia ładu organizacyjnego / przedsiębiorstwa na podstawie podejścia systemowego.

Zintegrowane, czyli spójne zarządzanie zapewnione jest w tej koncepcji poprzez centralne kategorie:

- sfery / obszary środowiskowe (ang. *environmental spheres*) – obszary otoczenia przedsiębiorstwa: społeczeństwo, natura, technologia, gospodarka,
- interesariusze przedsiębiorstwa (ang. *stakeholders*) – organizacje zespoły i jednostek – których interesy powiązane są – pozytywnie lub negatywnie – z działalnością przedsiębiorstwa i mają wpływ na wyniki jego działalności: dostawcy, konkurenci, inwestorzy, klienci, władze, media, pracownicy,
- problemy / tematy interakcji (ang. *interaction topics*) – kwestie wynikające ze współpracy z interesariuszami: normy i wartości, obawy i interesy, a także zasoby,
- procesy (ang. *process perspective*) – system procesów niezbędnych dla realizacji celów przedsiębiorstwa: wykonawczych, wspierających i zarządczych,
- elementy porządkujące (ang. *ordering moments*) – strategia, struktura, kultura,
- tryby rozwoju (ang. *development modes*) – impulsy i sposoby rozwoju przedsiębiorstwa: odnowienie, optymalizacja [Rüegg-Stürm, Grand, 2019, s. 41].

Model zintegrowanego zarządzania wg koncepcji St. Gallen przedstawiony jest na rysunku 1.

Rysunek 1. Model / ramy zintegrowanego zarządzania wg koncepcji St. Gallen



Źródło: J. Rüegg-Stürm i S. Grand [2019, s. 41].

Większość koncepcji ładu organizacyjnego / przedsiębiorstwa wykorzystuje rozwiązania modelu St. Gallen.

4. Ład procesowy

Podobnie jak problematyka ładu organizacyjnego, problematyka ładu procesowego należy do kompleksowych koncepcji ładu / *governance* organizacji.

Ład procesowy (ang. *process governance*, *Business Process Management BPM governance*) „obejmuje ogólnie organizacyjne reguły, regulacje, wartości i zasady związane z przywództwem, organizacją, kontrolą, zarządzaniem i optymalizacją procesów biznesowych oraz całego systemu zarządzania procesami biznesowymi” [Schmelzer, Sesselmann, 2013]. „*BPM governance* koordynuje proces zarządzania procesami i zapewnia trwałe możliwości ciągłego doskonalenia procesów, które są zgodne ze strategią biznesową” [ABPMP BPM CBOOK..., 2019, s. 403; Paim, Flexa, 2011].

„Ład procesowy może obejmować działania formułowania, wdrażania, kontrolowania i przeglądu polityki, wytycznych, zasad, procedur, instrumentów i technologii, które kierują praktykami zarządzania procesami w organizacji. Obejmuje również formy organizacji, integracji, współpracy i komunikacji między różnymi inicjatywami zarządzania procesami w firmie. Przedmiotem ładu procesowego jest łańcuch wartości organizacji, metodologia zarządzania procesami oraz zasady, role i obowiązki, które strukturyzują i organizują sposób funkcjonowania zarządzania procesami [ABPMP BPM CBOOK..., 2019, s. 91].

Koncepcje ładu procesowego organizacji są dobrze rozwinięte, zawierają propozycje ram i wchodzących w ich skład elementów. Przykładami modeli ładu procesowego są między innymi: model łańcucha wartości, modele procesowe PCF APQC, modele doskonałości EFQM, modele kompetencyjne IPMA itp. Opisane są one w literaturze przedmiotu [np. Juchniewicz, 2019; Ensslin, Rolim Ensslin, Dutra, Nunes, Reis, 2017, s. 71–86].

Modele ładu procesowego:

- ustalają wspólną wizję,
- ustanawiają zasady, wytyczne, standardy i ramy,
- promują metryki wydajności na poziomie przedsiębiorstwa,
- określają łańcuchy odpowiedzialności, autorytetu i komunikacji, aby wzmocnić pozycję ludzi,
- ustanawiają mechanizmy pomiaru, polityki i kontroli, aby umożliwić ludziom wykonywanie ich ról i obowiązków,
- wprowadzają struktury organizacyjne do zarządzania cyklem życia procesów,
- ustanawiają procedury wykorzystywania i dzielenia się wiedzą procesową w celu zmniejszenia nakładów pracy związanych z procesem,
- określają modele finansowania BPM,
- określają zarządzanie i pomiar wartości biznesowej procesów,

- ustanawiają przejrzysty kanał komunikacji w celu usprawnienia współpracy między biznesem a działem.

Jako ilustracja koncepcji ładu procesowego może posłużyć model *BPM Governance Framework* autorstwa BPTrends. Obejmuje on cztery regulowane aspekty (ang. *BPM governed aspects*):

- dostosowanie (ang. *alignment*) – wytyczne zapewniające strategiczne i taktyczne dostosowanie BPM do celów biznesowych przedsiębiorstwa, polityki inwestycyjnej, innych inicjatyw i interesariuszy;
- metody (ang. *methods*) – wytyczne określające metodyki i standardy / metodologie, najlepsze praktyki i standardy modelowania, wdrażania i uruchamiania procesów biznesowych;
- operacje (ang. *operations*) – wytyczne opisujące procedury operacyjne i najlepsze praktyki w zakresie BPM, BPMS (ang. Business Process Management System / System zarządzania procesami biznesowymi) i podstawowej infrastruktury;
- ludzie (ang. *people*) – wytyczne dotyczące sponsoringu, ról i organizacji, zarządzania zasobami i szkoleń, zarządzania wiedzą i komunikacji.

Wytyczne dotyczące aspektów zarządzających BPM podzielone są na dwie kategorie:

- procesy (ang. *processes*) – wytyczne opisujące etapy zarządzania procesami;
- wiedza (ang. *knowledge*) – wytyczne dotyczące zarządzania i komunikowania treści, zasobów i obiektów związanych z planowaniem, wykonywaniem, pomiarami i analizą procesów rządzących [Khusidman, 2010, s. 7–8].

Całościowe rozwiązania ładu procesowego są rzadko stosowane w praktyce, częściej natomiast stosowane są jego elementy.

5. Ład informatyczny

Koncepcje ładu informatycznego należą do najwcześniejszych i najbardziej rozwiniętych dziedzinowych koncepcji ładu / *governance* organizacji. Powodem powstania i wdrażania tej koncepcji jest rosnąca od lat liczba i różnorodność instrumentów informatycznych – systemów, programów, metod, sprzętu, aplikacji itd. – stosowanych w zarządzaniu organizacją. W wielu organizacjach zjawisko to przybrało rozmiary osłabiające, wbrew intencjom, zarówno spójność działalności informatycznej jak też spójność zarządzania organizacjami. Aby temu przeciwdziałać podjęto środki zaradcze, które stanowią treść ładu informatycznego.

Ład informatyczny (ang. *IT governance*) to „system, za pomocą którego kierowane i kontrolowane jest obecne i przyszłe wykorzystanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych (w skrócie ICT, z ang. *Information and Communication Technologies*). Obejmuje ono ocenę i kierowanie planami wykorzystania ICT w celu wspierania organizacji i monitorowania tego wykorzystania w celu realizacji planów. Obejmuje strategię i politykę wykorzystania ICT w organizacji oraz monitorowanie tego wykorzystania w celu osiągnięcia planów” [AS 8015–2005, 2005; ISO/IEC 38 500:2008/2015, s. 3]. To „procesy, które zapewniają efektywne

i wydajne wykorzystanie informacji i technologii w celu umożliwienia organizacji osiągnięcia jej celów” [Danby, 2023].

Ład informatyczny jako integralna część ładu przedsiębiorstwa „składa się z przywództwa oraz struktur i procesów organizacyjnych, które zapewniają, że technologia informacyjna IT organizacji podtrzymuje i rozszerza strategię i cele organizacji. Ład informatyczny obejmuje określenie właściwych ram decyzyjnych i odpowiedzialności w celu promowania korzystnych zachowań i wyników w korzystaniu z IT [Padayachee, 2016, s. 38–39].

Modele ładu informatycznego składają się zazwyczaj z pięciu wymiarów:

- dostarczanie wartości (ang. *value delivery*) – działalność informatyczna powinna dostarczać wartości i maksymalizować korzyści biznesu;
- zarządzanie ryzykiem (ang. *risk management*) – ryzyko działalności informatycznej powinno być dostrzegane i właściwie zarządzane;
- zarządzanie zasobami (ang. *resource management*) – zasoby działalności informatycznej powinny być rozsądnie wykorzystywane;
- pomiar wydajności (ang. *performance measurement*) – osiągnięcia działalności informatycznej powinny być śledzone, mierzone i obiektywnie oceniane;
- dostosowanie strategiczne (ang. *strategic alignment*) – działalność informatyczna powinna być dostosowana do strategii biznesu / organizacji (IT Governance Institute).

Norma ISO 38 500:2008 formułuje sześć zasad stanowiących podstawę ładu informatycznego organizacji:

- 1) odpowiedzialność – ustanów przejrzystą odpowiedzialność za działalność informatyczną w organizacji;
- 2) strategia – zaplanuj działalność informatyczną tak, aby jak najlepiej wspierała organizację;
- 3) nabycie – zdobądź / nabywaj zasoby informatyczne w prawidłowy / legalny sposób;
- 4) wydajność – upewnij się, że działalność informatyczna dobrze realizuje stawiane jej wymagania;
- 5) zgodność – upewnij się, że działalność informatyczna jest zgodna z formalnymi zasadami;
- 6) ludzkie zachowanie – upewnij się, że w działalności informatycznej szanowany jest czynnik ludzki [Calder, 2008].

Problematyka ładu informatycznego jest dobrze rozwinięta; istnieje wiele wartościowych koncepcji, modeli, ram, sprawdzonych dobrych praktyk i bogate instrumentarium [Calder, Moir, 2009; Harmer, 2014]. Istnieje norma międzynarodowa ISO / IEC 38 500:2008 / 2015 *Corporate Governance of Information Technology* zawierająca wytyczne dotyczące skutecznego, wydajnego i akceptowalnego wykorzystania technologii informacyjnej (IT) w organizacjach [Calder, 2008].

Problematyka ładu informatycznego powiązana jest zarówno z problematyką ładu organizacyjnego / przedsiębiorstwa, jak i z problematyką ładu procesowego oraz problematyką ładu architektury zorientowanej na usługi (ang. *Service-Oriented Architecture SOA*) [SOA Governance Framework].

6. Ład projektowy

Problematyka ładu projektowego (ang. *project governance*) stanowi rozszerzenie myślenia i działania projektowego na poziom organizacji, czyli zastosowania podejścia organizacyjnego do zarządzania projektami [Trocki, 2019, s. 3–9].

Ład projektowy (ang. *project governance*) to spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążący ją z jej celami [Trocki, Juchniewicz, 2022b, s. 9–29; Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 60]. Ład projektowy „zapewnia zasady, władze, procesy, procedury, standardy i odpowiedzialność” [ISO 21 504: 2015, s. 13] działalności projektowej w organizacji.

Ład projektowy powinien obejmować:

- definiowanie struktury zarządzania;
- politykę, procesy, metodyki i standardy, które mają być stosowane;
- uprawnienia decyzyjne;
- obowiązki i odpowiedzialność interesariuszy;
- interakcje takie jak sprawozdawczość i eskalacja problemów lub ryzyka [ISO 21 500: 2012].

Co do konieczności kompleksowego ujęcia problematyki ładu projektowego nie ma różnicy zdań, natomiast istnieją różne poglądy co do zakresu problematyki ładu projektowego i jej podziału. Najczęściej określane są następujące elementy składowe ładu projektowego: domeny, przedmioty / problemy, funkcje i podmioty.

Domeny ładu projektowego (ang. *governance domain*) określają zakresy problemowe ładu projektowego organizacji. Powszechnie uważa się, że obszary /zakresy te powinny dotyczyć: strategii, procesów, struktur, ludzi, technologii, środowiska. W przypadku ram wycinkowych zagadnień ładu projektowego określane są bardziej szczegółowe domeny: dostosowania (ang. *alignment*), ryzyka (ang. *risk*), wydajności (ang. *performance*) i komunikacji ładu (ang. *communications*) [Governance of Portfolios..., 2016, s. 10].

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

Funkcje ładu projektowego (ang. *governance functions*) to grupy powtarzalnych procesów wspierających ład projektowy: nakierowanie / regulacja (ang. *directing / regulation*), kontrola (ang. *control*), integracja (ang. *integration*), nadzór (ang. *oversight*) [wg Governance of Portfolios..., 2016, s. 11]. Na poziomie operacyjnym towarzyszą im funkcje zarządzania: planowanie (ang. *planning*), organizowanie (ang. *organizing*), kontrolowanie (ang. *controlling*) i przewodzenie / kierowanie (ang. *leadership / staffing*) [Griffin, 1996, s. 37].

Podmioty ładu projektowego (ang. *governing body*) to jednostki lub zespoły odpowiedzialne w ramach organizacji za wdrażanie i utrzymanie ładu projektowego w poszczególnych jego domenach i posiadające niezbędne do tego uprawnienia i instrumenty.

Ład projektowy może mieć strukturę zgodną ze strukturą zarządzania organizacji macierzystej [Too, Weaver, 2014, s. 1383] i strukturą działalności projektowej: zarządzania portfelami, programami i pojedynczymi projektami [Ład korporacyjny a projektowy, 214].

W tabeli 1 przedstawiony jest przykład ramy ładu projektowego organizacji spełniający powyższe główne wymagania.

Tabela 1. Rama ładu projektowego organizacji

Ład korporacyjny / organizacyjny				
Ład projektowy 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 / pytanie	Jak zapewnić zgodność działalności projektowej ze strategiczną orientacją organizacji?	Jaki zapewnić wsparcie metodyczne skutecznej i efektywnej działalności projektowej?	Jak zapewnić rozwiązania organizacyjne – trwałe i czasowe – skutecznej i efektywnej działalności projektowej?	Jak zapewnić kompetencje uczestników działalności projektowej niezbędne dla jej skutecznej i efektywnej realizacji?
Problemy szczegółowe ładu projektowego	Orientacja strategiczna działalności projektowej Interpretacja sukcesu projektów Strategiczne dostosowanie projektów Zarządzania programami Zarządzania portfelem	Potrzeby wsparcia metodycznego działalności projektowej Dostosowanie metodyczne działalności projektowej Dobór metod zarządzania projektami, programami i portfelem Wsparcie informatyczne działalności projektowej Zwinne zarządzanie projektami	Potrzeby wsparcia organizacyjnego działalności projektowej Środowisko / interesariusze działalności projektowej Charakterystyka organizacyjna działalności projektowej Dobór uczestników działalności projektowej Formy organizacji projektowej Zespół projektowy Biura zarządzania projektami (PMO)	Problemy personalne działalności projektowej Dwuzręczność organizacyjna Ścieżki kariery uczestników działalności projektowej Kompetencji uczestników organizacji projektowej Certyfikacje kompetencji i społeczne 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			
Cykl życia projektu Inicjowanie → Planowanie → Realizacja → Kontrolowanie → Zamknięcie				
Działalność operacyjna / wyniki organizacji				

Źródło: M. Trocki i M. Juchniewicz [2022a, s. 69].

7. Podsumowanie

Problematyka ładu w organizacji – *governance* – rozwijana jest jako odpowiedź na wyzwania okoliczności zewnętrznych funkcjonowania organizacji i uwarunkowania wewnętrzne. Słowem kluczowym tego rozwoju jest integracja organizacyjna, czyli spójne, logiczne zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do zadań organizacyjnych w celu osiągnięcia celów organizacji.

Dotychczasowe koncepcyjne i praktyczne opracowania rozwiązań ładu / *governance* w organizacji – całościowe i dziedzinowe – oraz doświadczenia ich stosowania pozwalają na sformułowanie ogólnych zaleceń / rekomendacji dalszego rozwoju tej problematyki.

Tworzenie ładu w organizacji powinno uwzględniać:

- dopasowanie strategiczne – rozwiązania ładu powinny być powiązane ze strategią i celami organizacji;
- ciągłe uzasadnienie – ciągłe uzasadnienie biznesowe powinno być stosowane w celu potwierdzenia, że oczekiwane korzyści mogą zostać zrealizowane;
- odpowiednie ramy – ramy i mechanizmy kontroli ładu powinny być proporcjonalne i odpowiednie do wykonywanej pracy i związanego z nią ryzyka;
- zaangażowanie i komunikacja z interesariuszami – produkty i rezultaty powinny odpowiadać potrzebom organizacji i być akceptowane przez interesariuszy;
- jasne role i obowiązki – uprawnienia i odpowiedzialność powinny być zdefiniowane i przypisane, spójne i możliwe do prześledzenia;
- odpowiednie planowanie i zarządzanie – praca powinna być odpowiednio planowana, a jakość powinna być aktywnie zarządzana;
- ciągłe doskonalenie – doświadczenie i wyciągnięte wnioski należy umieścić w bazie wiedzy organizacyjnej, którą należy udostępniać i wykorzystywać do promowania przyszłego doskonalenia [na podst. *ISO 21 500:2021*].

Na ład powinny się składać różnorodne, ale zgodne rozwiązania:

- strukturalne – instancje kierownicze, komórki organizacyjne trwałe i czasowe itp.;
- procesowe – architektura procesowa, opisy i mapy procesów, procedury itp.;
- organizacyjne – role i obowiązki / uprawnienia, podział i przydział zadań, obowiązki i uprawnienia w tym decyzyjne, relacje z innymi uczestnikami organizacji itp.;
- metodyczne – standardy ładu projektowego, standardy i metody zarządzania, programy informatyczne, inne instrumenty wspierające, repozytoria wiedzy itp.;
- regulacyjne – regulacje zewnętrzne i wewnętrzne, metodyki i standardy, strategie, polityka, schematy ocen i ewaluacji itp.;
- komunikacyjne – plany komunikacji, wzory raportów i sprawozdań, wzory dokumentów, plany spotkań itp. [na podst. *Wytyczne doskonałości w zarządzaniu...*, 2016, s. 38; Alie, 2015; Mueller, 2014].

Rozwiązania ładu respektujące powyższe wymagania prowadzą do realizacji następujących korzyści:

- generowania wartości – dostarczania odpowiedniej wartości dla organizacji;
- prezentacyjną i edukacyjną – zrozumienia prowadzonej działalności przez wszystkich pracowników organizacji;
- kompetencyjną – określenia wymagań kompetencyjnych dla pracowników organizacji i ich doboru zgodnie z tymi wymaganiami;
- edukacyjną – rozwoju kompetencji pracowników organizacji;
- przywódczą – uświadomienia kierownictwu organizacji, zwłaszcza najwyższego szczebla, jego roli i odpowiedzialności za skuteczność i efektywność działalności organizacji;
- proceduralną – rekomendowania sposobów rozwiązywania problemów w organizacji: strukturalnych, systemowych, procesowych, metodycznych i innych;
- transformacyjną – przeprowadzenia zmian niezbędnych dla doskonalenia funkcjonowania organizacji [Jungmeister, Gomez, 2012, s. 5–6].

Przedstawione powyżej korzyści uzasadniają podjęcie i rozwój tej problematyki w zarządzaniu organizacjami. Ze względu na złożony charakter tych przedsięwzięć tryb postępowania powinien być mieszany: odgórny (ang. *top-down*) polegający na tworzeniu całościowych rozwiązań ładu i oddolny (ang. *bottom-up*) polegający na uzupełnianiu rozwiązań całościowych rozwiązaniami dziedzinowymi, w dziedzinach dojrzałych do takich działań.

Bibliografia

1. *A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT* [2014], Information Systems Audit and Control Association ISACA, <http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx?cid=1003566andAppeal=PR> (dostęp: 15.06.2023).
2. Abegglen Ch., Bleicher K. [2021], *Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*, Campus Verlag, Frankfurt – New York.
3. *About Systemic Governance*, <https://systemic2016.wordpress.com> (dostęp: 17.06.2023).
4. *ABPMP BPM CBOK Guide to the Business Process Management* [2019], *Common Body of Knowledge. Version 4*, ABPMP.
5. Alie S.S. [2015], *Project governance: #1 critical success factor*, PMI Global Congress, Orlando, Project Management Institut.
6. Aluchna M. [2015], *Własność a corporate governance. Systemy, rynki, przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa.
7. *AS 8015–2005* [2005], *Australian Standard for Corporate Governance of Information and Communication Technology*, <https://www.scribd.com/document/361172898/As-8015-2005-Corporate-Governance-of-ICT#> (dostęp: 20.06.2023).
8. 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> (dostęp: 20.06.2023).
9. *BSI Management System Integration – A Guide* [2000].
10. Cadbury A. [2002], *Corporate Governance and Chairmanship. A Personal View*, Oxford.

11. Calder A. [2008], *The IT governance standard*, IT Governance Publishing.
12. Calder A., Moir S. [2009], *IT Governance – Implementing Frameworks and Standards for the Corporate Governance of IT*, IT Governance Publishing.
13. Danby S. [2023], *IT Governance vs. IT Management: What's the Difference?* InvGate, <https://blog.invgate.com/it-governance-vs-it-management> (dostęp: 25.06.2023).
14. Ensslin L., Rolim Ensslin S., Dutra A., Nunes N.A., Reis C. [2017], *BPM governance: a literature analysis of performance evaluation*, „Business Process Management Journal”, vol. 23(1), s. 71–86, <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2015-0159> (dostęp: 18.06.2023).
15. Fisiak J. (red.) [1996], *Słownik angielsko-polski Collins*, Polska Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
16. *G20/OECD Grundsätze der Corporate Governance* [2015], OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264250130-d> (dostęp: 17.06.2023).
17. *Governance of Portfolios, Programs and Projects: A Practice guide* [2016], Project Management Institute.
18. Griffin R.W. [1996], *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Harmer G. [2014], *Governance of Enterprise IT based on COBIT 5*, ITGP.
20. *ISO / IEC 38 500:2008 / 2015 Corporate Governance of Information Technology*.
21. *ISO 21 500: 2012 Guidance on Project Management / Wytuczne zarządzania projektami*.
22. *ISO 21 500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts / Zarządzanie projektami, programami i portfelami – Kontekst i koncepcje*.
23. *ISO 21 504: 2015 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Portfolio Management*.
24. *ISO 21 505 Project, Programme and Portfolio Management – Guidance on Governance*.
25. *ISO 26 000: 2010 Guidance on social responsibility*.
26. IT Governance, https://www.itgovernance.co.uk/it_governance (dostęp: 20.06.2023).
27. Jeżak J. [2010], *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
28. Jeżak J. [2013], *Corporate governance jako nowy obszar wiedzy i praktyki biznesowej*, „Studia Ekonomiczne / Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, nr 141.
29. Juchniewicz M. [2019], *Doskonalenie działalności projektowej w organizacji*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
30. 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-anew-generation-of-the-st-gallen-management-> (dostęp: 15.05.2022).
31. Khusidman V. [2010], *BPM Governance Framework*, BPTrends.
32. *Ład korporacyjny a projektowy* [2014], CT Partners, <https://docplayer.pl/69202660-Lad-korporacyjny-i-projektowy-white-paper.html> (dostęp: 7.05.2020).
33. *Merriam-Webster Dictionary*, <https://www.merriam-webster.com/thesaurus/governance> (dostęp: 15.06.2023).
34. Mueller R. [2014], *Project Governance*, Gower, Farnham.
35. *OECD Principles of Corporate Governance* [2004], Organisation for Economic Cooperation and Development, www.oecd.org (dostęp: 15.06.2023).

36. Padayachee Y. [2016], *An Integrated Innovation Governance Framework: I2GF*, The Da Vinci Institute for Technology Management, Randburg/Northriding, South Africa.
37. Paim R., Flexa R. [2011], *Process Governance: Definitions and Framework, Part 1*, BPTrends, www.bptrends.com (dostęp: 15.06.2023).
38. Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978.
39. *Rozpiętość kierowania* [2004], *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
40. Rüegg-Stürm J., Grand S. [2019], *Managing in Complex World. The St. Gallen Management Modell*, Haupt Verlag, Bern.
41. Schmelzer H., Sesselmann W. [2013], *Geschäftsprozess-Management in der Praxis*, Carl Hanser Verlag, München.
42. *SOA Governance Framework – SOA Governance Reference Model (SGRM)*, <https://www.open-group.org/soa/source-book/gov/p4.htm> (dostęp: 20.06.2023).
43. *St. Gallen Management-Modell*, <https://www.sgmm.ch/> (dostęp: 22.05.2022).
44. Szulc M. [2019], *Pojęcie governance w piśmiennictwie na temat nauk o zarządzaniu*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH”, nr 176.
45. Too E.G., Weaver P. [2014], *The management of project management: A conceptual framework for project governance*, „International Journal of Project Management”, vol. 32(8).
46. Trocki M. [2019], *Podejścia badawcze do zarządzania projektami – geneza i ewolucja*, „Przeгляд Organizacji”, nr 1.
47. Trocki M., Juchniewicz M. [2022a], *Ład projektowy organizacji (project governance)*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
48. Trocki M., Juchniewicz M. [2022b], *Ład projektowy organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy”, nr 186.
49. *Wytyczne doskonałości w zarządzaniu projektami dla ciągłego doskonalenia w projektach i programach* [2016], IPMA Project Excellence Baseline, IPMA Global Standard Ed. 1, International Project Management Association.

The place and role of governance in organization management

Summary

The organization's response to the growing complexity of its operating conditions, described as the 'VUCA world' (VUCA: volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity) is the implementation of many different management instruments in organizations. The pace and scale of their implementation leads in many cases to a reduction in the cohesion of the organization's management, causing, contrary to the assumptions/intentions, a reduction in the efficiency and effectiveness of the organization's functioning. In order to counteract these unfavourable phenomena, it has been postulated for some time to extend the management hierarchy by an additional level of normative management.

Management activities carried out at this level are referred to as governance to distinguish them from traditional management activities referred to as management. Governance solutions – both relating to the organization as a whole and to its areas – are being intensively developed. In this situation, it is advisable to review the current state of this issue and the prospects for its development. The content of the article is based on the analysis of the literature on the subject, management standards, and proven good practices.

Keywords: organization management, organizational/enterprise governance, process governance, IT governance, project governance
