

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

DYSCYPLINA NAUK O ZARZĄDZANIU I JAKOŚCI
DZIEDZINA NAUK SPOŁECZNYCH

Rozprawa doktorska

mgr inż. Mateusz Szymborski

**Ład w zamówieniach projektowych – perspektywa organizacji
projektowych funkcjonujących w Polsce**

Promotor
dr hab. inż. Eryk Głodziński, prof. uczelni

WARSZAWA 2025

ŁAD W ZAMÓWIENIACH PROJEKTOWYCH

– PERSPEKTYWA ORGANIZACJI PROJEKTOWYCH

FUNKCJONUJĄCYCH W POLSCE

STRESZCZENIE:

Celem głównym rozprawy doktorskiej jest opracowanie modelu ładu w zamówieniach projektowych wraz z dostarczeniem podstaw jego wykorzystania w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce. Ład w zamówieniach projektu definiowany jest jako podsystem ładu projektowego, którego zadaniem jest metodyczne uporządkowanie zarządzania zamówieniami projektu oraz nadzór i wsparcie zleceniobiorcy zamówienia przez zleceniodawcę.

W części literaturowej uporządkowano stan wiedzy na temat istoty ładu projektowego oraz ładu w zamówieniach projektowych, wskazano różnice między tymi systemami oraz wyodrębniono elementy strukturalne dla projektowanych modeli.

W części empirycznej przeprowadzono badania ilościowe skierowane do organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce. Wyniki ujawniły istotne różnice w rozumieniu pojęć oraz stosowaniu narzędzi wspierających zarządzanie zamówieniami i ład w zamówieniach projektu. Wskazały także na niewielki stopień zrozumienia rozróżnienia przez praktyków obszarów zarządzania zamówieniem projektu i ładu w zamówieniach projektu. Wyniki pokazały, że organizacje projektowe stosują wiele narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami.

Na podstawie uzyskanych wyników badań opracowano modele ładu w zamówieniach projektowych: statyczny – ukazujący strukturalne powiązania między elementami ładu w zamówieniach projektowych oraz dynamiczny – odwzorowujący zmiany w czasie. Modele zostały poddane opiniowaniu przez ekspertów i zoptymalizowane.

Wyniki pracy doktorskiej wskazują na potrzebę dalszego rozwijania koncepcji ładu w zamówieniach projektowych zarówno w ujęciu naukowym (jest to nowy konstrukt badawczy), jak i praktycznym (konieczność metodycznego zabezpieczenia zarządzania zamówieniami oraz nadzoru i wsparcia zleceniodawcy nad zleceniobiorcą). Opracowany model może być pomocny dla organizacji projektowych w podnoszeniu poziomu dojrzałości w zakresie zarządzania zamówieniami projektu.

SŁOWA KLUCZOWE:

ład projektowy, zarządzanie zamówieniami, model ładu w zamówieniach projektowych

PROJECT PROCUREMENT GOVERNANCE – THE PERSPECTIVE OF PROJECT-BASED ORGANIZATIONS IN POLAND

ABSTRACT:

The main objective of this doctoral dissertation is to develop a project procurement governance model, along with providing the foundations for its application within project-based organizations operating in Poland. Project procurement governance is defined as a subsystem of project governance, aimed at the methodical organization of procurement management within projects, as well as the oversight and support of the contractor by the client.

The literature review consolidates the current state of knowledge concerning the nature of project governance and project procurement governance, identifies the distinctions between these systems, and extracts the structural elements necessary for the construction of the proposed models.

The empirical section presents the results of quantitative research conducted among project-based organizations operating in Poland. The findings revealed significant differences in the understanding of key concepts and the application of tools that support procurement management and project procurement governance. The results indicated a limited awareness among practitioners of the distinction between project procurement management and project procurement governance. Nevertheless, they also showed that organizations widely employ various tools to support procurement processes.

Based on the research outcomes, two models of project procurement governance were developed: a static model, which illustrates the structural relationships between the elements of project procurement governance, and a dynamic model, which reflects temporal changes. These models were reviewed by experts and subsequently optimized.

The results of the dissertation point to the need for further development of the concept of project procurement governance, both in academic terms – as it constitutes a novel research construct – and in practical terms, due to the necessity for methodical support of procurement management and for the effective oversight and support of contractors by clients. The proposed model may assist project-based organizations in enhancing their maturity in the domain of project procurement management.

KEYWORDS:

project governance, project procurement governance, project procurement governance model

Spis treści

Wstęp	7
1 Zarządzanie projektami a ład projektowy	18
1.1 Projekt jako sposób prowadzenia zorganizowanej działalności	19
1.2 Projektizacja a zarządzanie zamówieniami	26
1.3 Geneza powstania i miejsce ładu projektowego w organizacji	33
1.4 Istota ładu projektowego	45
2 Ład projektowy – systematyczny przegląd literatury	60
2.1 Metoda badań literaturowych	61
2.2 Ilościowy przegląd badań literaturowych	65
2.3 Jakościowy przegląd badań literaturowych	74
2.4 Modele ładu projektowego	85
3 Ład w zamówieniach projektowych – systematyczny przegląd literatury	95
3.1 Zarządzanie zamówieniami a ład w zamówieniach projektowych	96
3.2 Ład w zamówieniach projektowych – systematyczny przegląd literatury	106
3.3 Ład w zamówieniach projektowych – ujęcie podmiotowo-przedmiotowe	117
3.4 Zarządzanie i administrowanie umową projektową	127
4 Ład w zamówieniach projektowych – badania empiryczne	135
4.1 Hipotezy badawcze	136
4.2 Metoda badawcza i struktura próby badawczej	137
4.3 Analiza wyników badań – statystyka opisowa	151
4.4 Statystyczna weryfikacja hipotez badawczych	176
4.5 Dyskusja i wnioski z badań empirycznych	198
5 Modele ładu w zamówieniach projektowych	209
5.1 Założenia do projektowania modeli	210
5.2 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych	218
5.3 Dynamiczny model ładu w zamówieniach projektowych	226
5.4 Opiniowanie modeli ładu w zamówieniach projektowych	242
5.5 Uwarunkowania wdrożenia modeli w organizacji projektowej	260
Podsumowanie	263
Podsumowanie realizacji celów	263
Podsumowanie testowania hipotez badawczych	269
Ograniczenia uzyskanych wyników i kierunki dalszych badań	272

Bibliografia.....	276
Akty prawne	305
Spis rysunków	306
Spis tabel.....	309
Spis załączników	310

Wstęp

Obecnie wyraźnie zarysowuje się trend ciągłej i głębokiej dynamiki zmian uwarunkowań rynkowych i biznesowych. Umiędzynarodowienie działalności, dążenie do elastyczności, adaptacyjności czy projektyzacja powodują, że przed kadrą zarządzającą nieustannie rosną wymagania i oczekiwania odnośnie kompetencji twardych i miękkich [Szczepankiewicz 2013; Jasińska 2015 s. 24]. Wymusza to na organizacjach wprowadzanie nowych koncepcji i ram organizacyjnych, chociażby w celu podniesienia własnej atrakcyjności na rynku. Opracowywane są nowe sposoby działań i narzędzia, które pozwalają skutecznie i efektywnie adaptować wiedzę i umiejętności pracowników do osiągania założeń i celów organizacji, wypracowanych przez kadrę nadzorczą. Umożliwia to podniesienie wydajności w zakresie wymiany informacji oraz przekazywania decyzji wskutek zwiększonej efektywności komunikacji. Wprowadzane zmiany mogą nieść za sobą wiele trudności, zwłaszcza w momencie wprowadzania nowych porządków organizacyjnych. Omawiane działania są niezwykle ważnym aspektem, ponieważ w dużym stopniu mogą wpływać na wyniki całej organizacji. Są one związane z jednym z najpopularniejszych megatrendów zarządzania, który podkreśla istotność prowadzenia projektów we wszystkich dziedzinach i obszarach aktywności ludzkiej [Trocki 2018 s. 10].

Od kilku lat, ze względu na rosnące znaczenie projektyzacji, obserwuje się istotny wzrost wiedzy zarządczej w tym zakresie. Obszarem istotnego zainteresowania naukowców stała się koncepcja się OPM (*Organizational Project Management*) [Głodziński 2019 s. 32 – 33], która jest definiowana przez PMI (*Project Management Institute*) jako „architektura strategicznego działania w ramach zarządzania portfelem, programem i projektem” (PMI, 2017, s. 544). Umożliwia ona „spójne, logiczne zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik (...) w celu osiągnięcia celów organizacji przez realizowane projekty” [Kruszewski, 2023, s.10]. W ramach rozwijania OPM mieści się również problematyka ładu projektowego (*project governance*)¹, która jest jednym z ważnych trendów badawczych w obszarze zarządzania projektami [Wawak, Woźniak 2020 s. 878]. **Ład projektowy** może być różnie postrzegany, najczęściej rozumiany jest jako „spójny i kompletny zbiór zasad, procesów,

¹ W pracy doktorskiej stosowane są zamiennie pojęcia „ład projektowy” i angielski odpowiednik „*project governance*”.

decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążący ją z celami” [Trocki, Juchniewicz 2022a s. 60]. Inni autorzy wskazują, że jest to system nadzoru i wspomagania metodycznego złożonych przedsięwzięć realizowanych w formie projektowej [Głodziński, 2021]. System ładu projektowego staje się coraz istotniejszy m.in. ze względu na wzrost złożoności projektów, powszechne korzystanie z outsourcingu usług obcych w projektach, dlatego ważną kwestią jest m.in. umiejętne zarządzanie łańcuchami dostaw projektu [Dendera - Gruszka i in. 2020 s. 423; Matwiejczuk, Pisz 2020 s. 2–3], co jest przedmiotem zarządzania zamówieniami w projekcie. Sieci powiązań między dostawcą (zleceniobiorcą) a zamawiającym (zleceniodawcą) stają się coraz bardziej złożone ze względu na cele zarządzania zamówieniami oraz wykorzystywanie wielopoziomowego podwykonawstwa. Tego typu relacje występują przykładowo między głównymi wykonawcami projektów, a ich podwykonawcami czy dostawcami. Tematyka ta jest dość rzadko podejmowana przez badaczy w kontekście ładu projektowego [Szymborski, Głodziński 2020 s. 298], w przeciwieństwie do zastosowania ładu projektowego jako systemu metodycznego uporządkowania działalności projektowej organizacji, co stanowi obszar wielu studiów [Ahola i in. 2014; Joslin, Müller 2015; Trocki 2018; Derakhshan i in. 2019; Musawir i in. 2020; Trocki, Juchniewicz 2022a].

Złożoność relacji między podmiotami łańcucha dostaw może powodować chaos informacyjny w zarządzaniu zamówieniami projektu. W przypadku dużej liczby zmian w produkcji projektu czy sposobu jego dostarczenia - np. wynikających z decyzji klienta – pozostali kluczowi interesariusze projektu (dostawcy czy podwykonawcy) mogą mieć problemy ze adaptacją do nowych wymagań. Z drugiej strony klient musi mieć narzędzia nadzoru nad pracą zleceniobiorców. Dlatego istnieje potrzeba metodycznego wsparcia i nadzoru nad współpracą zleceniodawcy (klienta) i zleceniobiorców (dostawców, podwykonawców) w projektach, co jest główną przesłanką do podjęcia badań doktorskich nt. **ładu w zamówieniach projektowych** (*procurement project governance*), który jest elementem ładu projektowego organizacji. Szczególnego znaczenia nabiera tematyka

ładu projektowego w organizacjach projektowych², dla których jest on czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, sposobem na skuteczne realizowanie strategii. Organizacje projektowe muszą dążyć do osiągania wysokiego poziomu dojrzałości projektowej, tj. w sposób ciągły doskonalić zarządzanie działalnością projektową (Backlund, Chronéer, Sundqvist, s. 256), co jest warunkiem ich rozwoju. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest doskonalenie systemu ładu projektowego a w jego ramach ładu w zamówieniach projektowych. Tematyka *project governance* jest rzadko podejmowana przez badaczy w Polsce. Przykładem mogą być nieliczne publikacje [Głodziński 2017a s. 100–106; Trocki 2018 s. 9–23; Głodziński 2019 s. 33; Trocki, Juchniewicz 2022a], co prowadzi do „niedostatku w definiowaniu polskojęzycznego słownika pojęciowego, czy zrozumienia koncepcji *project governance*” [Głodziński 2019 s. 32] i jej wpływu na działalność związaną z zarządzaniem projektami. Badania jednego z obszaru ładu projektowego – ładu w zamówieniach projektowych – są nieliczne w skali światowej. Dlatego można stwierdzić, że niedostatek

² Pojęcie organizacji projektowych (*PBO – Project-Based Organization*) zostało po raz pierwszy zdefiniowane w roku 1995 [Turner 1995] i dziś wydaje się być jednoznacznie interpretowane. Organizacje projektowe to podmioty, których istotnym obszarem działalności operacyjnej jest realizacja projektów – są to niezależne podmioty działające na rzecz klientów zewnętrznych, jednostki zależne w większych strukturach korporacyjnych, czy też konsorcja współpracujące przy realizacji wspólnych przedsięwzięć [Ajmal i Koskinen 2008, s. 8]. Tym, co je wyróżnia, jest prowadzenie działalności operacyjnej w formie projektowej, w warunkach unikatowości, niepewności i złożoności, co odróżnia je od organizacji procesowych [Ajmal i Koskinen 2008, s. 7]. Według J.R. Turnera [2010], w takich organizacjach tworzy się struktury projektowe, gdzie oprócz zespołów projektowych są jednostki centralne np. działy wspomagające realizację projektów: ofertowanie, controlling projektów, techniczny, co jest charakterystyczne m.in. dla przedsiębiorstw budowlanych czy integratorów rozwiązań IT. Jak podkreślają S. Pemsel i in. [2014, s. 1412], termin PBO obejmuje różne formy organizacji: zorientowane projektowo, „uprojektowane” (*projectified*), prowadzone przez projekty (*project-led*) czy też stricte projektowe (*project-based*). Ich wspólną cechą jest traktowanie projektów jako podstawowego sposobu prowadzenia działalności – zarówno operacyjnej, jak i strategicznej [Whittington i in. 1999; Lindkvist 2004]. W efekcie dominującą cechą strukturalną takich organizacji staje się czasowość, która wpływa na ich wewnętrzną złożoność i procesy uczenia się [Dubois i Gadde 2002; Söderlund 2008; Pemsel i in. 2014, s. 1412]. Tego typu organizacje często zarządzają równolegle wieloma projektami, co rodzi liczne wyzwania natury organizacyjnej i zarządczej. W polskiej literaturze również spotykamy interesujące definicyjne ujęcia organizacji projektowej. E. Bukłaha postrzega ją jako „sposób połączenia zbioru osób i instytucji współdziałających przy realizacji projektu oraz łączących ich więzi współdziałania na tle różnych form instytucjonalnych, w ramach których będą realizowane czynności projektowe” [Bukłaha 2009, s. 106]. M. Trocki natomiast podkreśla aspekt współpracy, definiując ją jako „zbiór osób i instytucji współpracujących przy realizacji projektu i łączących je więzi współdziałania” [Trocki 2022, s. 335]. M. Łada i A. Kozarkiewicz definiują organizacje projektowe jako prowadzącą działalność w postaci projektów, wykorzystujące struktury projektowe, kładące nacisk na efektywne zarządzanie projektami, studiujące koncepcję zarządzania przez projekty [Łada, Kozarkiewicz, 2007, s. 21]. Choć przedstawione definicje różnią się zakresem i poziomem ogólności, dobrze wpisują się w szerszy dyskurs, który ukazuje PBO jako złożone struktury dostosowane do działania w środowisku wieloprojektowym. W kontekście niniejszej pracy przyjęto spojrzenie dominujące w literaturze światowej, definiujące **organizacje projektowe** jako podmioty, których istotnym obszarem działalności jest realizacja projektów, w tym dostarczanie na zamówienie zindywidualizowanych produktów (wyrobów/usług), co wymaga systemowego zarządzania działalnością projektową. Przykładami takich organizacji są: przedsiębiorstwa budowlane, wytwórcy i integratorzy rozwiązań IT, agencje marketingowe, firmy doradcze czy instytuty badawcze.

wiedzy, brak powszechnego zrozumienia różnic między zarządzaniem zamówieniami projektowymi a łaodem projektowym na poziomie zamówień a nade wszystko ogromny potencjał badawczy i użyteczny w dążeniu do efektywności i skuteczności projektów stanowi **lukę badawczą** o walorach naukowych. Systematyzacja wiedzy, ocena poziomu zrozumienia i wykorzystania przedmiotowej idei w organizacjach projektowych, ale również propagowanie właściwych wzorców *project governance* wśród praktyków są motywacją do podjęcia badań w tym zakresie.

Na istotność tego zagadnienia wskazuje chociażby fakt, że łaód projektowy oraz jego składowe np. nadzór nad zleconymi zamówieniami, stanowią naturalny obszar wiedzy projektowej [International Project Management Association 2015; Project Management Institute 2017]. Istotny wkład w stan wiedzy dotyczącej *project governance* wnoszą badania publikowane w renomowanych czasopismach anglojęzycznych, jak m.in. *International Journal of Project Management* [Too, Weaver 2014; Derakhshan i in. 2019]. Podkreśla to wagę zagadnienia ładu projektowego, a zarazem stanowi punkt wyjścia do dalszej eksploracji badawczej. Literatura przedmiotu wskazuje, że obserwuje się ciągły wzrost zainteresowania problematyką dotyczącą *project governance* w nawiązaniu do interesariuszy zewnętrznych [Too, Weaver 2014 s. 1384; Derakhshan i in. 2019 s. 100; Wawak, Woźniak 2020 s. 881], w tym relacji jakie występują między nimi. Do najważniejszych interesariuszy z perspektywy tematyki podejmowanej w pracy doktorskiej zalicza się klienta (zamawiającego), oraz zleceniobiorców (dostawców, podwykonawców, usługodawców) [Derakhshan i in. 2019 s. 106]. Jak już wspomniano, w literaturze przedmiotu występują nieliczne opracowania, które dotyczą problematyki *governance* w relacjach projekt vs. dostawca czy podwykonawca. Można zauważyć, że główny nurt badań nad łaodem projektowym **dotychczas koncentrował się przede wszystkim na relacjach:**

- **projekt (zespół projektowy) vs. organizacja projektowa (interesariusze wewnątrzorganizacyjni),**
- **projekt (wykonawca) vs. zleceniodawca (klient).**

Autor rozprawy doktorskiej postanowił zająć się tematyką mało eksplorowaną przez naukowców, tj. zastosowaniem koncepcji ładu projektowego na poziomie relacji projekt (zespół projektowy generalnego wykonawcy) vs. zleceniobiorca (dostawca, podwykonawca). W tym zakresie badania dotychczas koncentrowały się m.in. na zarządzaniu kontraktem czy administrowaniu umową [Caniëls i in. 2012 s. 114]. Intencją pracy doktorskiej jest poszerzenie wiedzy, stworzenie rozwiązań mogących wspomagać skuteczne i efektywne dostarczenie produktów (wyrobów i/lub usług) zamówienia projektowego.

Problemem badawczym podjętym w pracy doktorskiej jest potrzeba precyzyjnego zdefiniowania koncepcji ładu w zamówieniach projektowych, w tym wskazania rozwiązań metodycznych i aplikacyjnych, dających fundament teoretyczny dla możliwości empirycznego zastosowania ładu w zamówieniach projektowych organizacji projektowych. Wybór organizacji projektowych wynikał z konieczności profesjonalizacji działalności projektowej, która warunkuje ich skuteczność i efektywność działania. Jednym ze sposobów profesjonalizacji jest metodyczne uporządkowanie działalności projektowej, które można osiągnąć w wyniku tworzenia systemów ładu projektowego. Profesjonalizacja działalności projektowej powinna uwzględniać m.in. profesjonalizację w zakresie zamówień projektowych, co jest przedmiotem ładu zamówień projektowych.

Celem głównym badań doktorskich jest opracowanie modelu³ systemu ładu w zamówieniach projektowych wraz z dostarczeniem podstaw jego wykorzystania w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce. Jego realizacji służą następujące zdefiniowane **cele cząstkowe**:

- **w ujęciu poznawczym:**
 - **CP1:** zdefiniowanie ładu w zamówieniach projektowych, który może wspomagać outsourcing zadań projektowych (obszar wiedzy zarządzania zamówieniami projektu), w tym w organizacjach projektowych,
 - **CP2:** uporządkowanie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej ładu projektowego, w tym systematyka wiedzy dotyczącej ładu w zamówieniach projektowych – z perspektywy nauk o zarządzaniu i praktyki gospodarczej,
- **w ujęciu metodycznym:**
 - **CM1:** przedstawienie elementów i występujących między nimi powiązań tworzących system ładu w zamówieniach projektowych, w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce,
 - **CM2:** statyczna i dynamiczna operacjonalizacja modelu ładu w zamówieniach projektowych,

³ W niniejszym opracowaniu, model jest rozumiany jako „opis interesującego nas fragmentu rzeczywistości, uwzględniający tylko istotne jego elementy z pominięciem mniej istotnych” [Flakiewicz 1971 s. 94].

- **w ujęciu empirycznym:**

- **CE1:** określenie sposobu postrzegania różnic między zarządzaniem zamówieniami a łaodem w zamówieniach projektowych wśród organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce,
- **CE2:** przedstawienie zaleceń dla praktyki gospodarczej w zakresie projektowania i wdrażania ładu w zamówieniach projektowych,
- **CE3:** wskazanie rekomendacji dla organizacji projektowych w zakresie wykorzystania ładu w zamówieniach projektowych.

Na potrzeby realizacji pracy badawczej, sformułowano następujące pytania badawcze, które wspierają realizację postawionych celów:

- **PB1:** Jaki jest aktualny stan wiedzy w zakresie ładu projektowego, w tym jakie kierunki badań są eksplorowane przez badaczy? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziałach 1.4 oraz 2.2)
- **PB2:** Jaka jest rola ładu projektowego w zarządzaniu projektem, w tym w obszarze wiedzy związanej z zarządzaniem zamówieniami? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 2.2)
- **PB3:** Jak funkcje wspomagające zarządzanie są realizowane w ramach ładu w zamówieniach projektowych? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 2.3)
- **PB4:** W jaki sposób teoria zarządzania wspomaga eksplorowanie i eksploataowanie ładu w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*)? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 2.3)
- **PB5:** Jak aspekty zaufania i kontroli są uwzględniane w ładzie w zamówieniach projektowych? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 2.3)
- **PB6:** Jakie modele ładu projektowego są zdefiniowane w literaturze przedmiotu? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 2.4)
- **PB7:** Jakie elementy mogą tworzyć model ładu w zamówieniach projektowych? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 2.4)

- **PB8:** W jaki sposób wykorzystanie ładu w zamówieniach projektowych może wpływać na relacje z interesariuszami projektu (dostawcami, podwykonawcami, klientem, organizacją projektową itp.)? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 3.2)
- **PB9:** Jakie narzędzia wspomagające ład w zamówieniach projektowych są wykorzystywane w organizacjach projektowych? (odpowiedź na pytanie badawcze znajduje się w podrozdziale 3.2)

W pracy sformułowano także sześć, wspomagających realizację celów empirycznych, hipotez badawczych (podrozdział 4.1), które zostały poddane analizie w podrozdziale 4.4:

- **H0.1:** Nie istnieje związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H0.2:** Nie istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H0.3:** Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.
- **H0.4:** Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.
- **H0.5:** Nie istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.
- **H0.6:** Nie istnieje związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.

Założeniem pracy jest, aby za pomocą pytań badawczych dostarczyć wiedzy (rozdz. 1-3) na potrzeby modelowania (rozdz. 5), hipotezy mają natomiast określić stan tej wiedzy wśród praktyków (rozdz. 4) oraz dostarczyć podstaw do wdrażania zaprojektowanych modeli (rozdz. 5.5).

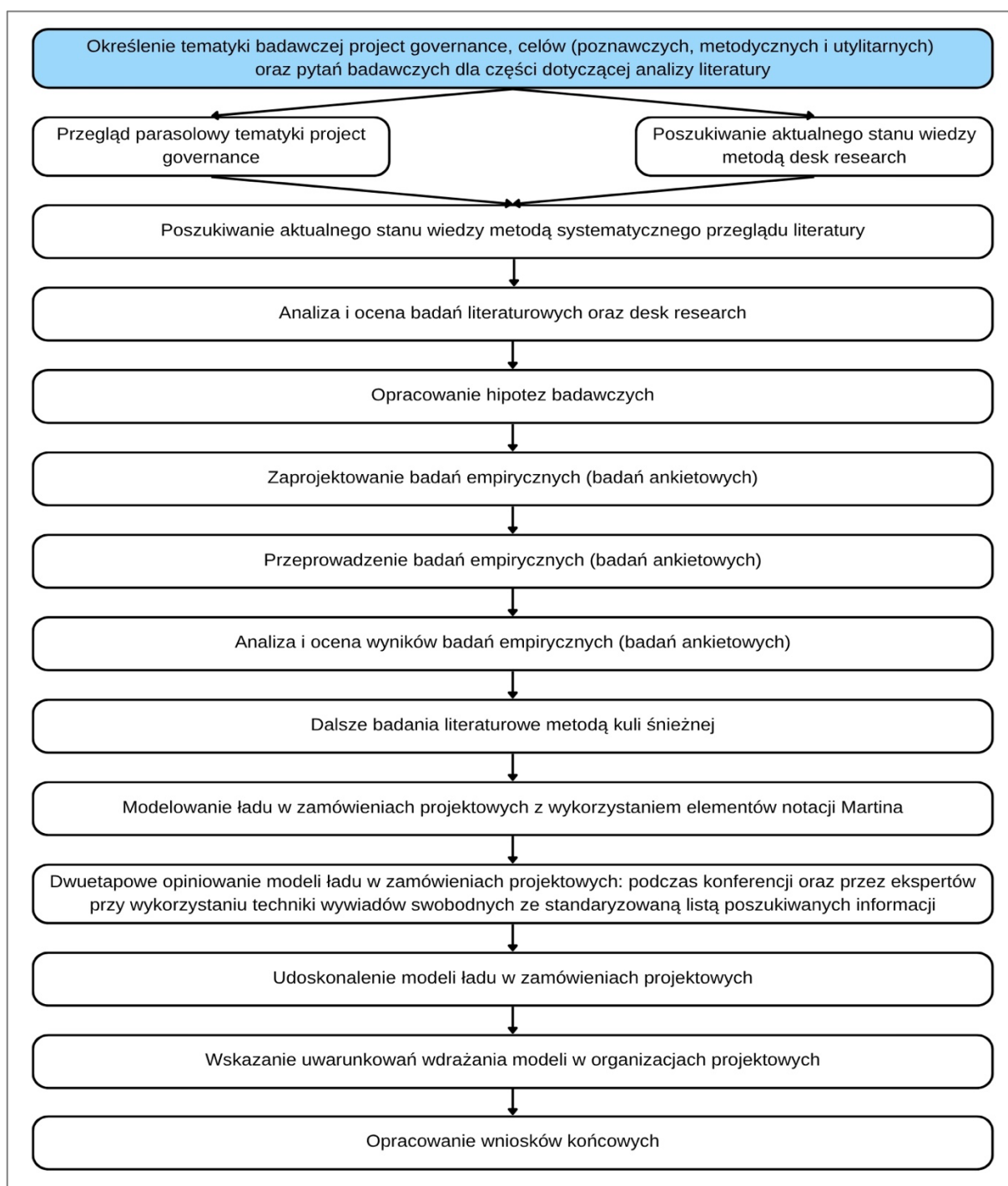
Przed rozpoczęciem badań określono metodykę badawczą zgodnie z obowiązującymi rekomendacjami [Jemielniak 2012 s. 3–9; Czakon 2022 s. 83], w tym dokonano wyboru metod badawczych [Jemielniak 2012 s. 10–13; Czakon 2022 s. 88], która w ramach realizacji kolejnych etapów studiów była uszczegóławiana (Rysunek 0-1). Na rysunku oznaczono na niebiesko etap, który został zrealizowany w niniejszej części.

W niniejszej pracy doktorskiej zostały zastosowane przede wszystkim następujące **metody i techniki badawcze** (w ujęciu etapów metodyki badawczej):

- **parasolowy przegląd literatury przedmiotu** [bazując na założeniach opisanych w: Aromataris i in. 2015; Paré i in. 2015] (określenie ogólnej tematyki badawczej, zdefiniowanie założeń dla przeglądu systematycznego – metoda wykorzystana w rozdziale 1),
- **desk research** [bazując na: Bednarowska 2015], badanie materiałów wtórnych, w tym między innymi analiz publikowanych przez instytucje takie jak np. OECD, opracowania eksperckie, czy opracowania organizacji branżowych takich jak np. Project Management Institute (zbieranie danych – metoda wykorzystana w rozdziałach 1.3 – 1.4),
- **systematyczna analiza literatury przedmiotu** [bazując na założeniach opisanych w: Booth i in. 2012; Mazur, Orłowska 2018 s. 237; Hensel 2020 s. 8] (w celu zdefiniowania trendów publikacyjnych, systematyka wiedzy w przedmiotowym zakresie – metoda wykorzystana w rozdziale 2 i 3),
- **metoda kuli śnieżnej** [bazując na założeniach opisanych w: Sęk 2015] (w celu dotarcia do opracowań naukowych, które nie zostały objęte wyszukiwaniem w ramach systematycznego przeglądu literatury – metoda wykorzystana w rozdziale 5, głównie w podrozdziale 5.1),
- **badania empiryczne z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety** (zbieranie danych – metoda wykorzystana w rozdziale 4),
- **statystyka opisowa i matematyczna** (metoda wykorzystana w rozdziale 4),
- **modelowanie ładu w zamówieniach projektowych** (prezentujące ujęcie dynamiczne i statyczne modelu) z wykorzystaniem **elementów notacji Martina** – metoda

wykorzystana w rozdziale 5 [bazując na założeniach opisanych w: Allen 2006 s. 82 – 83],

- **opiniowanie modelu przez ekspertów przy wykorzystaniu techniki wywiadów swobodnych ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji** (metoda wykorzystana w rozdziale 5),
- **synteza wniosków.**



Rysunek 0-1 Metodyka badawcza
Źródło: opracowanie własne.

Dla uporządkowania i usystematyzowania wykorzystywanych metod i technik w obrębie całej pracy, na początku każdego rozdziału powielono schemat metodyki badawczej (Rysunek 0-1), wskazując które jego elementy będą prezentowane w danej części pracy. W poszczególnych podrozdziałach opisano szczegółowo wykorzystane tam metody i techniki.

Ujęte w pracy stwierdzenia odwołują się do stanu wiedzy w momencie realizacji badań (publikowania wyników badań w literaturze fachowej). Miejsca, które nie zawierają odnośników do bibliografii, prezentują stwierdzenia i autorskie wnioski.

Zakres pracy obejmuje kwestie związane z działalnością projektową, począwszy od przedstawienia teoretycznych kwestii dotyczących projektu i zarządzania przez projekty, poprzez próby zdefiniowania ładu projektowego i jego zależności w zarządzaniu zamówieniami w relacjach wykonawca vs. podwykonawcy i/lub dostawcy, aż do przedstawienia i interpretacji wyników przeprowadzonych badań dotyczących relacji ładu w zamówieniach projektowych.

Struktura pracy doktorskiej została podporządkowana przyjętym celom badawczym. W części teoretycznej skupiono się na koncepcyjnych aspektach dotyczących projektu. Poruszono kwestie definiowania projektu w teorii i praktyce zarządzania. Zdefiniowano również działania projektowe w podejściu naukowym, przedstawiono cykl życia projektu. Zaprezentowano rolę projektów w różnych typach organizacji projektowych, jak również przedstawiono zestawienie projektów, programów i portfeli. Wskazano jego rolę w szerzącej się projektyzacji. Omówiono także koncepcję zarządzania przez projekty, z której wywodzi się ład projektowy. Podjęto próbę zdefiniowania tego aspektu oraz przeprowadzono systematyczną analizę literatury przedmiotu, aby określić jego ramy funkcjonowania w organizacjach projektowych. W pracy doktorskiej zwrócono także uwagę na ład projektowy jako system kształtowania wartości. Przedstawiono jego różne modele, opisano relacje z interesariuszami projektu, a także rozważano dylematy dotyczące równowagi między kontrolą, zaufaniem i związanym z tym ryzykiem. Ostatni rozdział części teoretycznej dotyczy najistotniejszego aspektu z punktu opracowania pracy doktorskiej. Opisano zagadnienie ładu w zamówieniach projektowych. Wskazano kluczowe elementy, które odgrywają istotną rolę w kształtowaniu ładu w zamówieniach projektowych w dużych projektach (w tym: umowy, organizowanie i przeprowadzanie zamówień, zarządzanie siecią dostawców, zarządzanie ryzykiem, sposób monitorowania, współpracy oraz organizacji komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu). Na podstawie systematycznej analizy literatury przedmiotu wykazano, w jak niewielkim stopniu, dotychczas poruszano kwestie ładu w zamówieniach projektowych, wskazano

istotność tego zagadnienia i podkreślono konieczność jego dalszej empirycznej eksploracji naukowej.

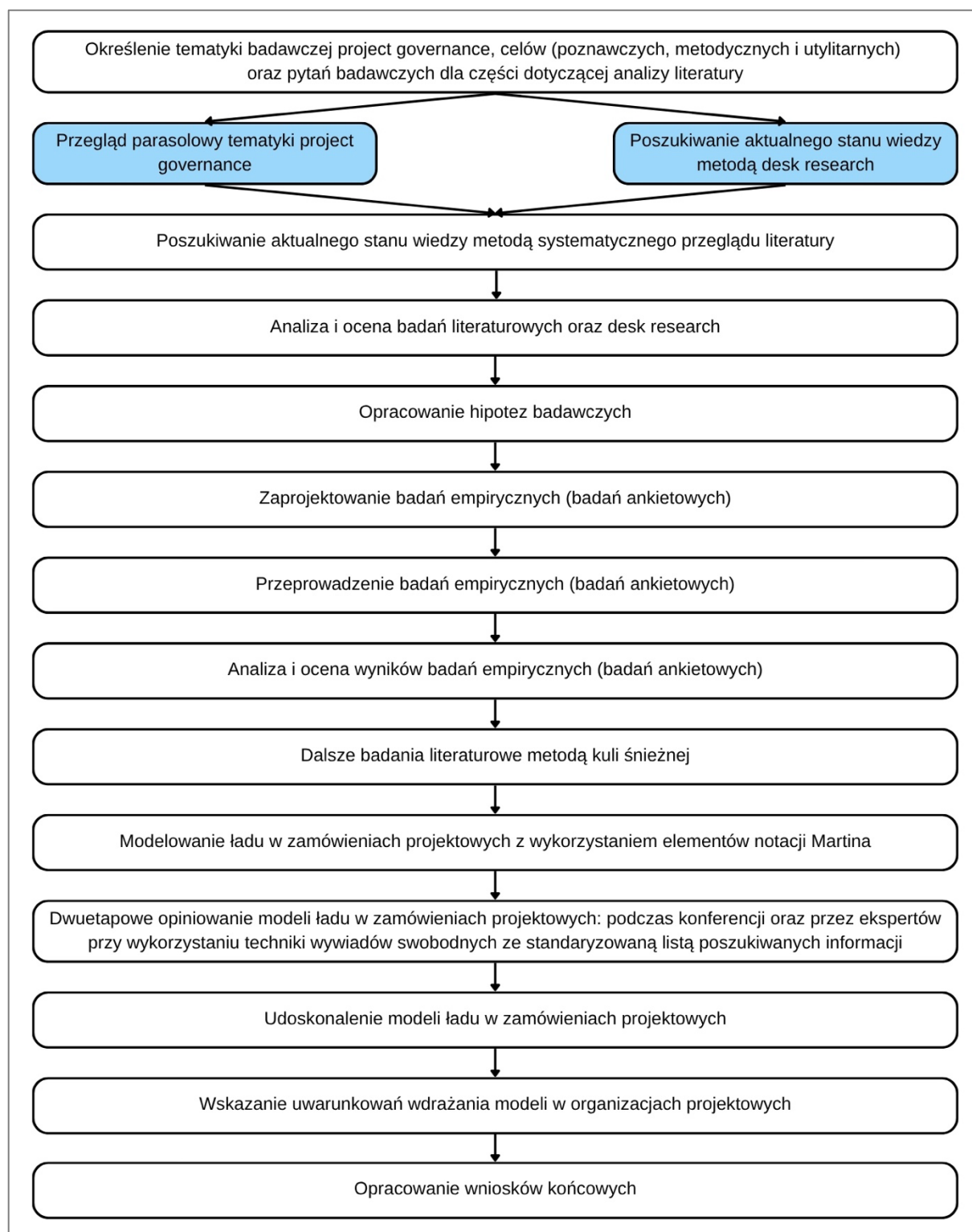
W części empirycznej przedstawiono założenia metodyczne badań terenowych oraz uzyskane wyniki z ich interpretacją. W podrozdziale 4.1 zdefiniowano hipotezy podlegające dalszej analizie oraz przedstawiono aspekty metodyczne badań empirycznych. Określono także próbę badawczą oraz zaprezentowano narzędzie zbierania danych – kwestionariusz ankiety. Kolejne podrozdziały składają się z analizy statystycznej oraz matematycznej wybranych wyników badań kwestionariusza ankiety, uwzględniając branżę oraz wielkość badanych organizacji projektowych wraz z weryfikacją hipotez. Rozdział zakończony jest dyskusją i wnioskami dotyczącymi badań empirycznych. Rozdział 5 stanowi główny przedmiot rozprawy doktorskiej, gdzie na początku określono założenia do projektowania modelu, by w dalszej części na podstawie wyników badań literaturowych i empirycznych zaprezentować model ładu w zamówieniach projektowych w ujęciu statycznym i dynamicznym. Model podlegał opiniowaniu z wykorzystaniem panelu ekspertów, co stanowi przedmiot kolejnego podrozdziału. W pracy określono także kierunki dalszych badań oraz ograniczenia modelu.

Kolejna część dotyczy szczegółowego podsumowania aspektów merytorycznych i metodycznych. Opisano rekomendacje dla praktyków zarządzania projektami oraz wskazano kierunki dalszych badań.

Na potrzeby opracowania niniejszej pracy wykorzystano publikacje i materiały polsko- i anglojęzyczne.

1 Zarządzanie projektami a ład projektowy

Pierwszy rozdział pracy doktorskiej ma charakter wprowadzający w tematykę projektów i ładu projektowego. Przedstawia on wyniki badań zrealizowanych w ramach zaznaczonych etapów metodyki badawczej (Rysunek 1-1).



Rysunek 1-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 1
Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale zdefiniowano podstawowe pojęcia związane z zarządzaniem projektem (podrozdział 1.1), wskazano projektyzację jako istotny trend prowadzący do tworzenia koncepcji ładu projektowego (podrozdział 1.2), wskazano genezę powstania oraz istotę ładu projektowego (podrozdziały 1.3 – 1.4). W tej części wykorzystano następujące metody badawcze:

- przegląd parasolowy tematyki *project governance* (rozdział 1),
- *desk research* materiałów wtórnych, w tym między innymi analizy publikowane przez instytucje takie jak np. OECD, opracowania eksperckie, czy opracowania organizacji branżowych takich jak np. Project Management Institute (głównie podrozdziały 1.3 - 1.4).

W rozdziale zdefiniowano szczegółowy opis założeń badawczych dla wspomnianych wyżej metod.

1.1 Projekt jako sposób prowadzenia zorganizowanej działalności

W niniejszym podrozdziale, zastosowano jako metodę badawczą – parasolowy przegląd literatury. Jego celem było zebranie, uporządkowanie i krytyczna analiza opublikowanych wyników przeglądów systematycznych, metaanaliz oraz innych syntetycznych opracowań literaturowych dotyczących badanego zagadnienia. Wyniki parasolowego przeglądu literatury posłużyły do określenia ogólnej tematyki badawczej oraz zdefiniowania założeń dla przeglądu systematycznego. Cechą charakterystyczną parasolowego przeglądu literatury jest to, że jednostką analizy nie są pojedyncze badania empiryczne, lecz przeglądy i metaanalizy [Ioannidis, 2009, s. 488]. Taka konstrukcja pozwala na uzyskanie szerszego i bardziej zintegrowanego obrazu badanego problemu, zidentyfikowanie obszarów spójności oraz rozbieżności w istniejących przeglądach, a także wskazanie nadal niewystarczająco zbadanych zagadnień. Zastosowanie parasolowego przeglądu literatury było uzasadnione potrzebą [Paré i in., 2015, s. 186–188]:

- uzyskania szerszego i bardziej zintegrowanego stanu wiedzy dotyczącego ładu projektowego,
- identyfikacji wspólnych wniosków oraz potencjalnych niespójności występujących w istniejących opracowaniach przeglądowych,

- uporządkowania stanu badań dotyczących zagadnienia ładu projektowego, co posłużyło jako punkt wyjścia dla dalszych analiz teoretycznych i empirycznych.

Metoda ta wpisuje się również w podejście *evidence-informed research*, promujące oparcie refleksji teoretycznej i praktycznej na gruntownej analizie wiarygodnych i zrecenzowanych źródeł naukowych [Pollock i in., 2016, s. 20–22; Paré i in., 2015, s. 188]. Proces parasolowego przeglądu literatury przebiegał zgodnie z poniższymi etapami [Aromataris i in., 2015]:

- Zdefiniowanie pytania badawczego i zakresu tematycznego przeglądu [Aromataris i in., 2015, s. 134]:
 - **PB1:** Jaki jest aktualny stan wiedzy w zakresie ładu projektowego, w tym jakie kierunki badań są eksplorowane przez badaczy?
 - Zakres tematyczny: omówienie zagadnienia ładu projektowego oraz jego umiejscowienia w teorii zarządzania projektami.
- Przeszukiwanie baz danych:
 - Przeszukiwania dokonano w bazach: Scopus, Web of Science oraz Google Scholar.
 - Użyto kombinacji słów kluczowych w języku angielskim i polskim, uwzględniających wyszukiwania: „ład projektowy”, „project governance”, „organizacja projektowa”, „zarządzanie projektami”.
- Dobór kryteriów włączenia i wyłączenia źródeł:
 - Włączano wyłącznie przeglądy systematyczne, metaanalizy oraz przeglądy narracyjne o wysokiej jakości metodologicznej, opublikowane w recenzowanych czasopismach naukowych.
 - Uwzględniono publikacje w języku polskim i angielskim.
 - Wykluczono przeglądy niepełne, bez opisu metodologii oraz publikacje opiniotwórcze bez podstaw empirycznych.
- Analiza i ekstrakcja danych:
 - Dla każdej publikacji odnotowano: cel przeglądu, metodykę, liczbę analizowanych badań, kluczowe wyniki, ograniczenia oraz rekomendacje.
- Ocena jakości metodologicznej:
 - Syntetyzowanie wyników w taki sposób, aby dostarczyć wartościowych wniosków, co było podstawą do wykonywania dalszych pogłębionych badań literaturowych.

Analiza parasolowego przeglądu opiera się wyłącznie na opublikowanych artykułach przeglądowych, co może skutkować pominięciem nowszych, jeszcze nie zsyntetyzowanych badań, dlatego w kolejnych rozdziałach pracy (2 i 3) wykorzystano systematyczny przegląd literatury przedmiotu jako metodę dającą bardziej szczegółowe wyniki badań.

Historia zarządzania projektami od wielu tysięcy lat towarzyszy ludzkości i rozwojowi cywilizacji [Chiu 2010; Strojny Szmigiel 2015], pozostawiając po sobie ślady w postaci takich produktów jak: piramidy, monumentalne rzeźby, czy udokumentowane operacje wojskowe [Seymour 2013]. Pierwsze przykłady zarządzania projektami można odnaleźć już w starożytnych cywilizacjach [Frączkowski 2003, s. 9-10]. W szeroko rozumianej sferze biznesu pojęcie projektu i zarządzania projektami pojawiło się stosunkowo niedawno. Dopiero w XX wieku, w miarę jak świat biznesu stawał się coraz bardziej skomplikowany, zaczęto systematyzować wiedzę i wprowadzać specjalistyczne techniki oraz narzędzia w zakresie zarządzania projektami [Strojny Szmigiel 2015, s. 250]. W szybko zmieniającym się otoczeniu, dynamiczne zmiany w funkcjonowaniu organizacji (dotyczące m.in. globalizacji, cyfryzacji, transferu danych, adaptacji do rynku) [Cyfert, Krzakiewicz 2006; Nogalski, Niewiadomski 2012; Janusz Lichtarski 2013; Stabryła 2015] wymuszają rozwój nowych produktów [Kach i in. 2012; Ahmad i in. 2013], a co za tym idzie uruchamiania coraz to nowszych projektów ich wytworzenia [Pietras, Szmít 2003 s. 7]. Wspomniana presja spowodowała znaczny wzrost liczby projektów podejmowanych jednocześnie w ramach danej organizacji, a w konsekwencji spowodowała wzrost złożoności zarządzania [J. Turner, Speiser 1992; Platje i in. 1994]. Realizacja działań o „unikalnym charakterze zaczyna odgrywać centralną rolę w organizacjach” [Sońta-Drączkowska 2018 s. 128]. W usieciowionym świecie coraz częściej istotna jest zdolność do dynamicznej reorganizacji, adaptacji do zdarzeń przypadkowych oraz szybkiej odpowiedzi na zmiany w otoczeniu [Packendorff, Lindgren 2014; Meredith i in. 2020], zwłaszcza, że prace jakie są wykonywane w przedsiębiorstwach czy organizacjach w dużej mierze zależą o naszych wykonawców i/lub dostawców itp., inaczej mówiąc są ściśle związane z procesem zarządzania zamówieniami. Działalność projektowa odpowiada na rosnące potrzeby rynku [Wawak, Woźniak 2020 s. 867]. Można pokusić się o stwierdzenie, że aktualnie projekty znajdują zastosowanie we wszystkich obszarach aktywności ludzkiej [Trocki 2019 s. 3].

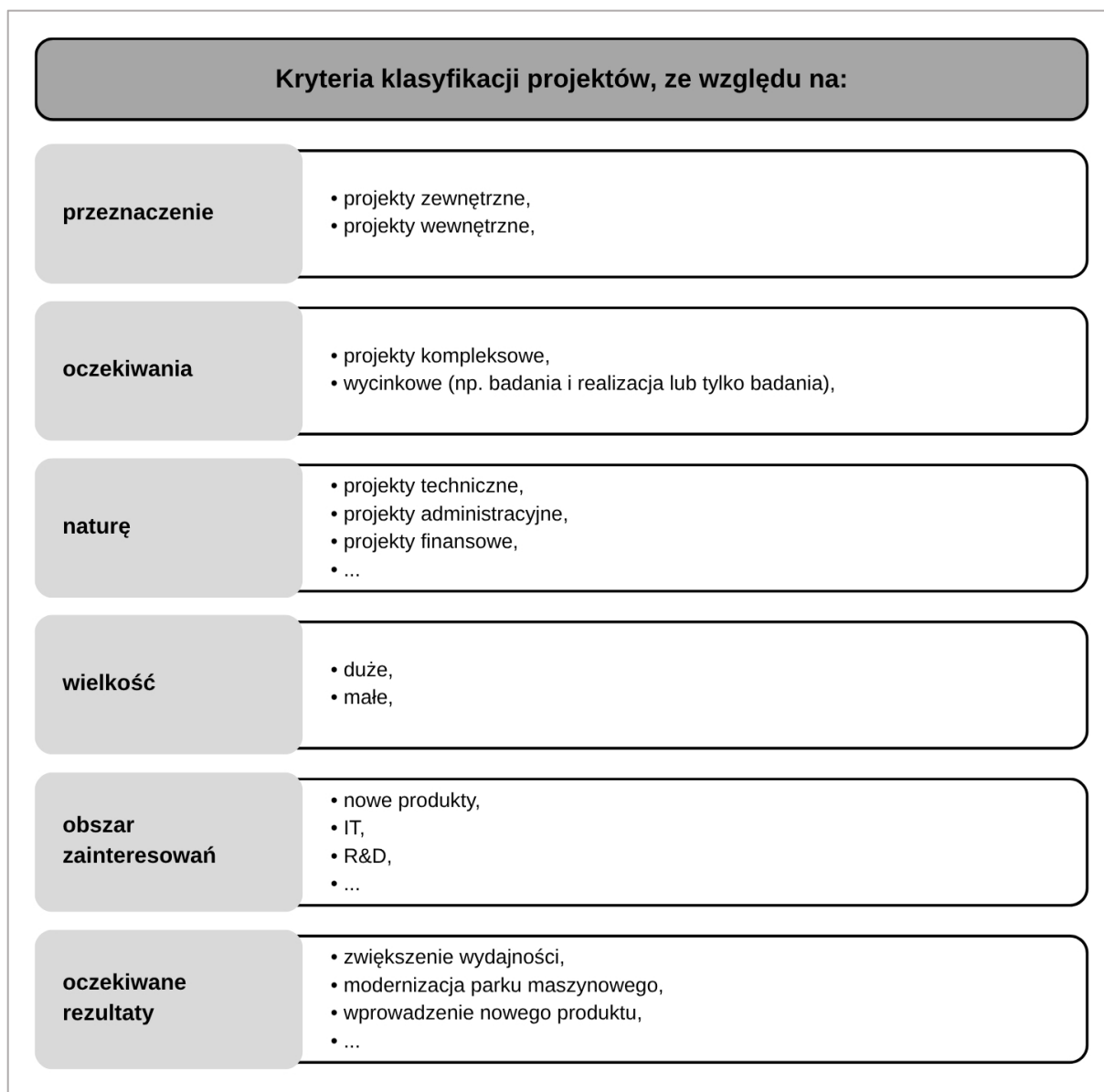
Opisując tematykę związaną z projektami należy określić dokładniej definicję i znaczenie tego słowa. Obecnie hasło „projekt” często jest nadużywane do określenia realizowanych zadań, jednakże nie jest to poprawne odwołanie do jego znaczenia [Strojny, Szmigiel 2015]. H. Kerzner zaznacza, że „**projekt** to przedsięwzięcie zmierzające do realizacji

wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych. Poza tym projekty mają zwykle charakter przedsięwzięć unikalnych. Każda organizacja może wykonywać powtarzalne działania, opierając się na dotychczasowych schematach postępowania” [Kerzner i in. 2005 s. 17]. Po spełnieniu opisanych wymagań możemy mówić, iż dany zestaw zadań spełnia w pełni przytoczoną definicję i może być określany mianem projektu. M. Trocki z innymi badaczami, zaproponował ujęcie definicji projektu jako „niepowtarzalne przedsięwzięcia o wysokiej złożoności określone co do okresu ich wykonania – z wyróżnionym początkiem i końcem – wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków (rzeczowych, ludzkich, finansowych, informacyjnych), realizowanych przez zespół wysoko wykwalifikowanych wykonawców z różnych dziedzin (interdyscyplinarnie) w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności, związane z wysokim poziomem ryzyka technicznego, organizacyjnego i ekonomicznego i w związku z tym wymagające zastosowanie specjalnych metod ich przygotowania i wdrażania” [Trocki i in. 2012 s. 19-20]. Należy zaznaczyć, że cele projektu powinny spełniać pięć zdefiniowanych cech, określonych jako SMART (specyficzne, mierzalne, osiągalne, realne i terminowe) [Jałocha 2011]. Definicja projektu ma stosunkowo rozległe znaczenie. Daje to możliwość rozpatrywania go w wielu aspektach, między innymi jako:

- instrumentu realizacji celów [Jałocha 2011],
- organizację tymczasową [Packendorff 1995 s. 327; PMI 2017 s. 5],
- obszar badań naukowych i empirycznych [Rapior 2017].

Ze względu na liczne cechy i atrybuty projektów, można wyróżnić sześć kryteriów klasyfikacji projektów (Rysunek 1-2).

Zrozumienie istoty projektu oraz jego atrybutów ma kluczowe znaczenie w kontekście zarządzania zmianą w organizacjach. Projekty bowiem stają się nie tylko narzędziem realizacji strategii, ale również sposobem adaptacji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Dostosowywanie się do zmian wynika z potrzeby podejmowania działań zapobiegawczych lub adaptacyjnych, spowodowanych zaburzeniami równowagi wewnętrznej i zewnętrznej przedsiębiorstw i/lub organizacji. Można je utożsamiać z projektami, które są sposobem ich implementacji [Pietras, Szmit 2003 s. 10–11].

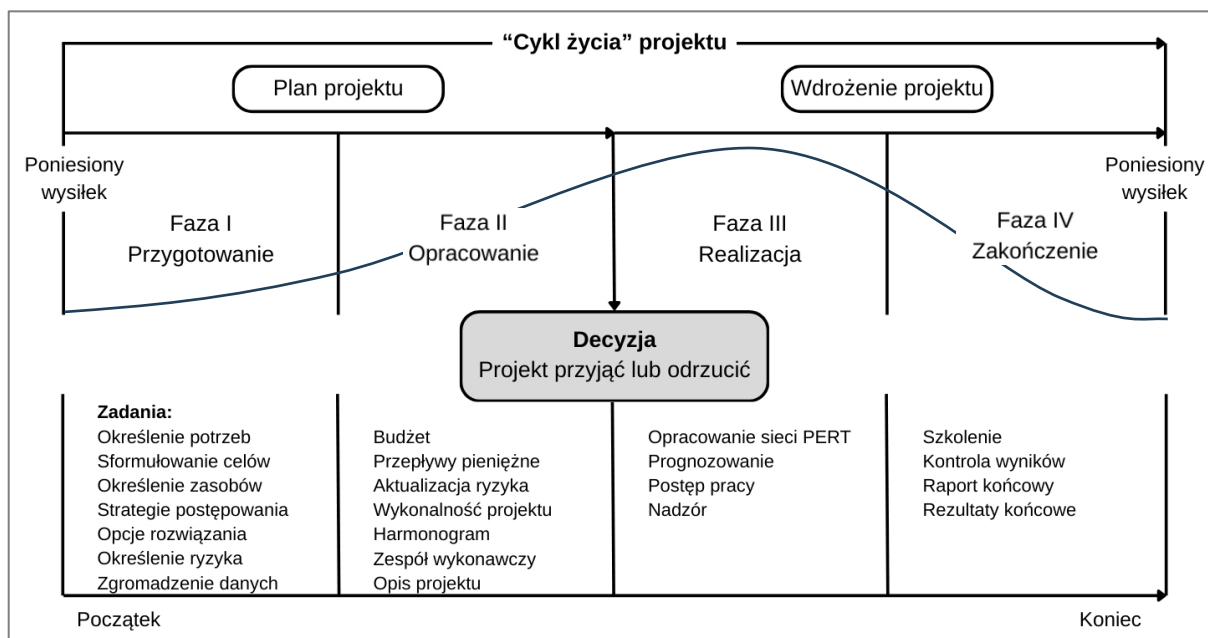


Rysunek 1-2 Kryteria klasyfikacji projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pietras, Szmit 2003 s. 10; Kozarkiewicz-Chlebowska 2012; Trocki i in. 2012; Głodziński 2017b].

W wyniku wykorzystania metod zarządzania projektami, wprowadzanie zmian w organizacjach staje się prostsze i bardziej skuteczne. W literaturze przedmiotu opisano różnorodne podejścia badawcze wykorzystywane w zarządzaniu projektami. Nazwane są one szkołami badawczymi [szerzej tematyka szkół badawczych w odniesieniu do zarządzania projektami została opisana w: Głodziński 2017b s. 91–116]. W ramach szkoły badawczej tworzona jest wiedza przez tych naukowców, którzy reprezentują wybraną perspektywę badawczą lub prowadzą badania interdyscyplinarne [Głodziński 2017b s. 91]. Jedną z wyodrębnionych szkół jest ta zajmująca się problematyką governance [Söderlund J. 2012].

Ważnym obszarem tematycznym zarządzania projektem jest problematyka cyklu życia projektów [szerzej cykle życia projektu opisano w: Pietras, Szmit 2003 s. 14; Project Management Institute 2017 s. 16–17] (Rysunek 1-3).



Rysunek 1-3 Cykl życia projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jakubczyc 2011 s. 22].

Modele cyklu życia projektów [Lock 2020 s. 7], ramy czasowe czy etapy mogą różnić się między sobą ze względu na specyfikę różnych branż czy organizacji. Każda z faz charakteryzuje się pewnym ryzykiem związanym ze współpracą z interesariuszami, którzy są zaangażowani w projekt. W tym miejscu zwrócono jedynie uwagę na istotność niniejszego aspektu, jednakże koncepcja ładu projektowego odwołuje się również do cyklu życia projektu (np. problematyka nadzoru).

Zarządzanie projektem (*project management*) jest to „dziedzina zarządzania⁴ zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych celów projektu, tzn. jakości zamierzonego rezultatu, terminu i kosztów. Opiera się ona na podejściu procesowym i polega na harmonizowaniu procesów wykonawczych i wspierających projektów, za pomocą procesów zarządczych, tzn. wyznaczania celów, planowania, organizowania i sterowania” [Trocki i in. 2012 s. 50].

⁴ Zarządzanie projektami i procesami to subdyscyplina nauk o zarządzaniu i jakości [Bełz i in., 2019]

Dynamiczny rozwój, realizacja coraz większych przedsięwzięć czy międzynarodowa kooperacja powodują, że zarządzanie projektami realizowane jest nie tylko w organizacjach projektowych, także tych określanych mianem mieszanych, jak również przedsiębiorstwach, które nie mają charakteru projektowego [znaczenie roli projektów w różnych typach organizacji projektowych, patrz: Kozarkiewicz-Chlebowska 2012 s. 38]. Tworzone są nowe struktury, jak chociażby programy, portfele czy sub-portfele [Venning 2007 s. 58] (Tabela 1-1).

Tabela 1-1 Porównanie projektów, programów i portfeli projektów

	Projekty	Programy	Portfele
Zakres	jasno zdefiniowany cel; zakres stopniowo opracowywany w całym cyklu życia projektu	większy zakres i bardziej znaczące korzyści	zasięg biznesowy portfeli zmieniający się wraz ze strategicznymi celami organizacji
Zmiana	oczekiwanie przez menadżerów projektów zmian i wdrażania procesów, tak aby zostały utrzymane zmiany zarządzane i kontrolowane	zmiany oczekiwane przez menadżera projektu muszą zachodzić zarówno w programie jak i poza nim i być przygotowane na jego zarządzanie	stałe monitorowanie zmian przez zarządzających portfelem w szerokim otoczeniu
Planowanie	stopniowe opracowywanie przez menadżerów projektów informacji z wysokiego poziomu na bardziej szczegółowy plan w całym cyklu życia projektu, w tym tworzenie formuły realizacyjnej, która uwzględnia podział na prace realizowane siłami własnymi i zewnętrznymi	opracowywanie przez menadżerów programów ogólnego planu programu i tworzenie planów na wysokim poziomie, w celu kierowania szczegółowym planowaniem na poziomie komponentu	tworzenie i utrzymywanie niezbędnych procesów i komunikacji przez zarządzających portfelami w odniesieniu do zagregowanego portfela
Zarządzanie	zarządzanie zespołem projektowym przez kierowników projektów, aby osiągnięte zostały cele projektu	zarządzanie personelem programu i kierownikami projektu przez menadżerów programów, zapewnienie wizji i ogólnego przywództwa	zarządzanie lub koordynacja zarządzaniem portfelem przez zarządzających portfelem
Sukces	miara sukcesu według jakości produktu i projektu, terminowości, zgodności budżetu oraz stopnia zadowolenia Klienta i innych interesariuszy	sukces mierzony jest stopniem w jakim program spełnia potrzeby i korzyści, dla których został zrealizowany	sukces mierzony pod względem łącznej wydajności komponentów portfela
Monitorowanie i kontrolowanie	monitorowanie i kontrolowanie przez kierowników projektów prac nad produkcją, usługami lub rezultatami, które zostały podjęte w ramach projekt	monitorowanie postępu komponentów programu przez menadżerów programów, zapewnienie ogólnej jakości celów, harmonogramów, budżetowania i korzyści wynikających z programu	zarządzający portfelami monitorują zagregowane wskaźniki wydajności i wartości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Project Management Institute 2017 s. 9].

Wspomniane nowe struktury, mają na celu systematyzację prac projektowych czy tworzenie hierarchicznego ładu przy zarządzaniu projektami na dużą skalę oraz wszelkimi działaniami

okołoprojektowymi. M. Wyrwicka podkreśla, że „współczesne przedsiębiorstwa są często zorientowane projektowo (*Project Oriented Company*), co oznacza, że zarządzanie nimi odbywa się poprzez realizację różnych przedsięwzięć rozwojowych, którym podporządkowane są inne działania” [Wyrwicka 2011 s. 19]. Nieodzownym elementem, który dotyczy wszystkich wymienionych obszarów w tabeli jest aspekt zarządzania zamówieniami (Tabela 1-1), bowiem od poziomu outsourcingu, a dokładniej liczby zleceń wykonywanych na zewnątrz vs. wykonywanych samodzielnie, może zależeć sposób organizacji i wdrażanych metod zarządzania. Stosowane rozwiązania mają zapewnić odpowiedni poziom wsparcia, kontroli i nadzoru przy współpracy z podmiotami zewnętrznymi, co jest jednym z obszarów ładu projektowego. Projekty stają się nieodzownym elementem działalności większości organizacji, co prowadzi do popularyzacji zjawiska projektyzacji (podrozdział 1.2). Analiza istniejącej literatury przedmiotu dotyczącej projektów i związanych z nimi podstaw metodycznych oraz uzupełniona o nowe studium przypadków, powinna być nieodzownym elementem tworzonych prac z zakresu zarządzania projektami. Stanowi to bowiem podstawę właściwego rozumienia tego zagadnienia i jego rozwoju. Usieciowienie organizacji oraz większa złożoność łańcuchów dostaw, w tym relacji z podwykonawcami czy dostawcami wpływa na zmianę zachowań zarządczych. Wydaje się zasadne przeprowadzenie szerszych badań oraz szczegółowej analizy dotyczących tych relacji. Dla badaczy zajmujących się zagadnieniami „miękkimi” w zarządzaniu, ciekawym zagadnieniem może być proces kształtowania kompetencji menadżerów projektów oraz relacji pomiędzy kompetencjami a skutecznością i efektywnością zarządzania projektami, biorąc pod uwagę mnogość i różnorodność form współpracy w sieci podwykonawców i/lub dostawców.

1.2 Projektyzacja a zarządzanie zamówieniami

Podrozdział opiera się na wynikach parasolowego przeglądu literatury, który został opisany w podrozdziale 1.1. Stale zwiększający się zakres działalności organizacji projektowych na rynku międzynarodowym powoduje, że muszą one ciągle adaptować się do rosnących wymagań i oczekiwań projektowych [Trocki, Juchniewicz 2022 s. 94]. Dynamika rynku narzuca krótki czas wykonywania poszczególnych zleceń. Zawierane są liczne współprace z podwykonawcami i dostawcami, aby w jak najkrótszym czasie dostarczyć wartość dodaną projektu. Wymaga to dostosowania organizacji projektowych w taki sposób, aby kierować wieloma projektami symultanicznie [Office of Government Commerce 2007, 2009]. Aby skupić się na merytorycznej stronie realizowanych projektów,

tj. przypisywać do realizacji konkretnych zadań, dostępnych zasobów ludzkich, finansowych i materiałowych, należy ująć wszystkie czynności w pewnego rodzaju ramy organizacyjne. W odpowiedzi na szybko zmieniający się rynek, niezbędne jest stałe opracowanie działań i narzędzi, które skutecznie i efektywnie wykorzystują wiedzę i umiejętności pracowników dla osiągnięcia głównych założeń i celów organizacji projektowych chociażby poprzez szybką i efektywną dwukierunkową komunikację z partnerami projektowymi. Może powodować to trudności, szczególnie w momencie wprowadzania nowatorskich i innowacyjnych rozwiązań, czy zmian w organizacji projektowej [Szymborski 2018 s. 10]. Na tym etapie należy mieć na uwadze interesariuszy projektów, a zwłaszcza organizacje projektowe, które są bezpośrednio związane z realizacją części prac projektowych i dostarczaniem wymaganych zasobów.

Rosnące znaczenie projektów w gospodarce, określane mianem projektyzacji, stało się przedmiotem intensywnych refleksji naukowych na przełomie lat 80. i 90. XX wieku [Trocki 2018 s. 9]. **Projektyzacja nie tylko stanowi trend społeczno-gospodarczy, ale również coraz częściej pojawia się jako przedmiot pogłębionych analiz naukowych, szczególnie w kontekście zarządzania. W niniejszej pracy zwrócono szczególną uwagę na to zjawisko, ponieważ prowadzi do wzrostu liczby realizowanych projektów, co wymaga profesjonalizacji zarządzania w środowisku projektowym. Projektyzacja stanowi zatem czynnik rozwojowy ładu projektowego. Co istotne, projektyzacja prowadzi również do wzrostu liczby organizacji projektowych, które zostały przyjęte jako podmioty badawcze pracy doktorskiej.** Trend ten potwierdzony jest licznymi badaniami [Aubry, Lenfle 2012; Bergman i in. 2013; Baur i in. 2018; Jacobsson, Jałocha 2018; Juchniewicz 2018 s. 47– 56; Jałocha 2019; Wawak, Woźniak 2020]. Projekty w działalności organizacji przestają być tylko sporadycznymi, pojedynczymi wydarzeniami, ale są jej trwałym i nieodzownym elementem. Wymusza to wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych do zarządzania całą organizacją. Opracowywane i wdrażane są zbiory formalnych zasad, struktur i procesów, które mają służyć skutecznemu i efektywnemu zarządzaniu projektami [Trocki 2018 s. 9]. Zarządzanie projektami włączane jest do systemu zarządzania organizacją, zgodnie z jej strategią i celami. Ponadto rośnie zapotrzebowanie na wiedzę oraz umiejętności z zakresu zarządzania projektami, jako podstawowego kanonu wiedzy menedżerskiej [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2010 s. 7].

R. Gereis opisał ten trend jako przyszłościowe podejście do zarządzania, tzw. „zarządzanie przez projekty” (*management by project*) [Gareis 1991]. Ch. Midler w 1995 r. analizował tą tendencję na przykładzie firmy Renault [więcej: Midler 1995

s. 363– 375], nadając jej dzisiejszą nazwę – projektyzacja (*projectification*) [Juchniewicz 2018 s. 45]. Obecnie to pojęcie jest definiowane w znacznie szerszy, holistyczny sposób, jako pewnego rodzaju fenomen przenikający różne struktury społeczne [Jałocha 2019 s. 38].

Projektyzację można zdefiniować jako „ogólny proces rozwoju, w którym firmy w większym stopniu koncentrują swoją działalność na projektach, zarządzaniu projektami i różnego rodzaju strukturach podobnych do projektu” [Bredin, Söderlund 2006 s. 92–113]. Inna definicja zakłada, iż projektyzacja jest to „proces instytucjonalizacji projektów na wszystkich poziomach struktur społecznych poprzez adaptację metod, języka i praktyk projektowych” [Jałocha 2019 s. 38]. **Z kolei M. Trocki opisuje ją jako „nowy megatrend zarządzania, ilustrujący wzrastające znaczenie projektów we wszystkich dziedzinach i na wszystkich poziomach aktywności ludzkiej” [Trocki 2018 s. 10]. W ten sposób projektyzacja jest rozumiana w pracy doktorskiej.**

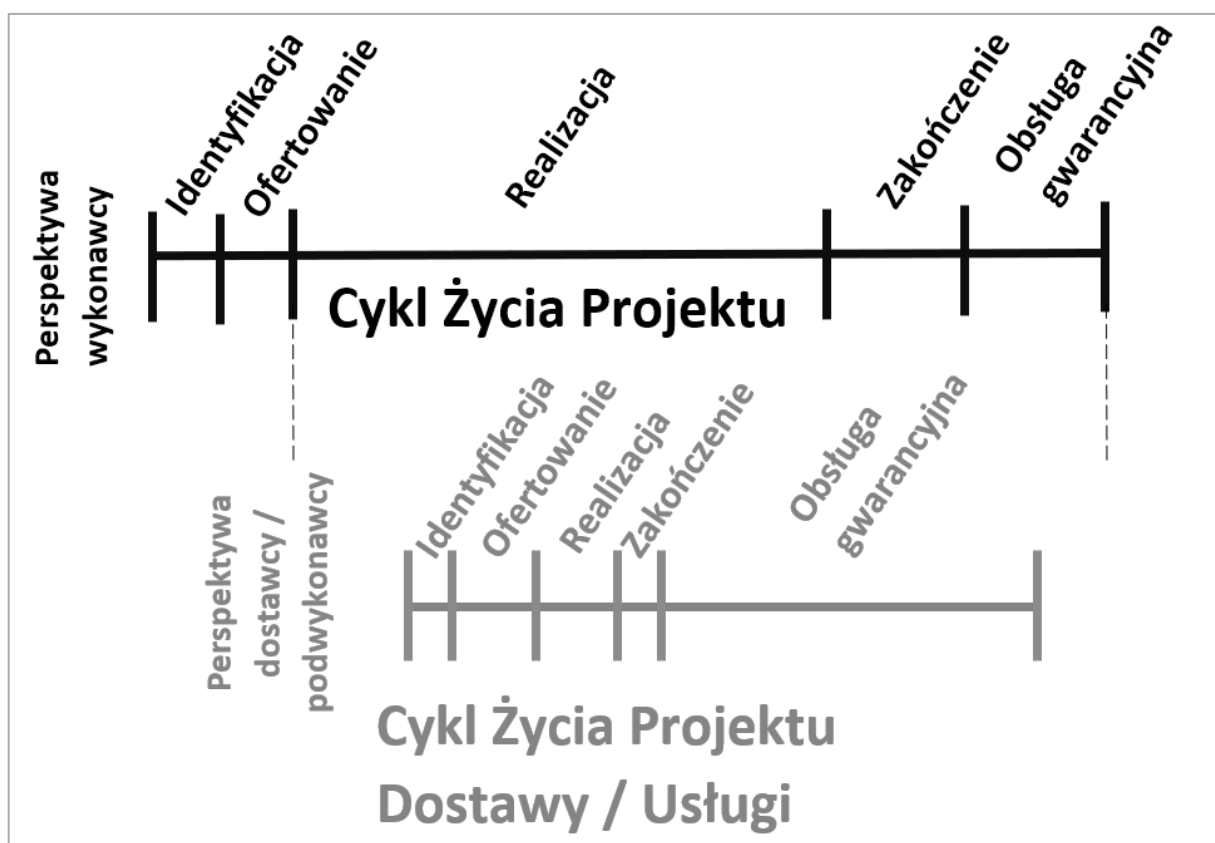
Projektyzacja wymaga doskonalenia działalności projektowej w wielu obszarach problemowych. *Project Management Institute* w swojej publikacji (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBoK® Guide*) definiuje 10 obszarów wiedzy (Rysunek 1-4). Jednym z istotnych jest **zarządzanie zamówieniami** (*project procurement management*), które z perspektywy realizacji celów pracy doktorskiej ma fundamentalne znaczenie.



Rysunek 1-4 Obszary wiedzy wg PMI

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Project Management Institute 2021].

Zamówienia są określane jako zestaw działań zaprojektowanych i wykonanych w celu zapewnienia regularnego przepływu materiałów i usług, zgodnie z planem [Project Management Institute 2017]. Obejmują one działania zakupowe wykonywane w celu zapewnienia porozumienia między nabywcą a dostawcą oraz usługi niezbędne do realizacji projektu. Zakupy dotyczą wszystkich rodzajów dostaw, w tym materiałów i urządzeń, podwykonawstwa i usług profesjonalnych. Proces zakupów, dostaw lub zamawiania usług u podwykonawców musi być prowadzony przez cały cykl życia projektu (Rysunek 1-5): właściciel może być zmuszony do zamówienia usług projektowych, konsultingowych i zarządzania projektem we wczesnej fazie, a także do zatrudnienia podmiotów dostarczających materiały, zasoby materiałowe oraz wyspecjalizowanych podwykonawców w trakcie realizacji projektu. Związana z tym usługi testowania i konserwacji są ostatecznie niezbędne do sfinalizowania przekazania projektu do eksploatacji [De Marco 2011 s. 141]. Stąd tak istotne jest **zarządzanie zamówieniami w projekcie** (*project procurement management*), które obejmuje procesy niezbędne do nabywania/pozyskiwania wyrobów, usług bądź rezultatów spoza zespołu projektowego [Project Management Institute 2017 s. 329].



Rysunek 1-5 Cykl życia projektu a cykl życia dostawy/podwykonawstwa
Źródło: [Głodziński 2017b s. 74].

Zamieszczony schemat (Rysunek 1-5) jak wspomniano, ilustruje relacje między cyklem życia projektu a cyklem życia dostawy i podwykonawstwa. Chociaż sama idea takiego zestawienia wydaje się wartościowa, należy podkreślić, że zaproponowane ujęcie ma swoje ograniczenia. W szczególności, włączenie obsługi gwarancyjnej do cyklu życia projektu może być rozwiązaniem dyskusyjnym – o ile ma ono uzasadnienie kontraktowe czy księgowe (zwłaszcza przy rozliczaniu rentowności projektu), to z perspektywy operacyjnej funkcjonowania zespołu projektowego takie rozszerzenie cyklu bywa trudne do obrony. Niemniej istnieją badania wskazujące, że w ramach cyklu życia projektu, a dokładniej ostatniego etapu tego cyklu, realizowane jest wsparcie po dostawie wyniku projektu [Labuschagne, Brent 2005, s. 163]. Nie zmienia to faktu, że jest to kwestia, która może rodzić dalsze dyskusje naukowe. Dodatkowo, przedstawione nałożenie cyklu życia dostawy na cykl życia projektu stanowi pewne uproszczenie – zwłaszcza w odniesieniu do faz ofertowania i obsługi gwarancyjnej. W praktyce, szczególnie w przypadku złożonych struktur realizacyjnych, oferowanie usług przez wykonawcę bez wcześniejszego określenia warunków przez podwykonawcę wiąże się z wysokim ryzykiem biznesowym. Analogicznie, trudne do jednoznacznego zdefiniowania są często warunki odpowiedzialności gwarancyjnej. Mimo uproszczeń, przedstawiona wizualizacja stanowi ważny punkt wyjścia do dalszych rozważań nad zależnościami pomiędzy strukturą realizacyjną projektu a mechanizmami współpracy z podmiotami zewnętrznymi, gdzie niewątpliwie jest to złożone i skomplikowane przedsięwzięcie.

Zarządzanie zamówieniami obejmuje procesy niezbędne do przeprowadzania zakupu lub nabycia produktów, usług lub rezultatów, które trzeba pozyskać spoza zespołu projektowego. Obejmuje także procesy zarządzania i kontroli wymagane do opracowania oraz administrowania umowami [Project Management Institute 2017 s. 459, Project Management Institute 2021, s. 65]. Jak zaznacza PMI, kierownicy projektów często nie posiadają formalnych uprawnień do zawierania umów – rolę tę mogą obejmować specjaliści ds. zamówień lub prawnicy, działający zgodnie z politykami organizacji dotyczącymi zakupów. Polityki te określają, kto ma uprawnienia do zawierania kontraktów, jakie są limity decyzyjne oraz jakie procedury należy stosować [Project Management Institute 2021, s. 74-76]. Niewątpliwie zarządzania zamówieniami jest to proces złożony. Zakres zamówień definiowany jest w ramach formuły realizacyjnej [IPMA 2015]. Wg PMI, na etapie przygotowań do zamówienia, kierownik projektu wraz z zespołem technicznym współpracują z działem zakupów w celu opracowania odpowiednich dokumentów przetargowych, takich jak: zapytanie ofertowe, specyfikacja zakresu prac, warunki ogólne umowy i innych niezbędnych załączników. Po opublikowaniu dokumentacji przetargowej może zostać zorganizowana np. konferencja

oferentów. Następnym krokiem – na podstawie kryteriów takich jak cena, doświadczenie, referencje czy czas dostawy – wybierany jest wykonawca [Buzzetto, Bauli Carvahlo 2020; Jimoh, Oyewobi, Aliu 2016; de Araújo, Alencar, de Miranda Mota 2017]. Negocjacje mogą obejmować szeroki zakres aspektów: od kosztów, przez harmonogramy i prawa własności intelektualnej, aż po miejsce realizacji prac. Zawarcie umowy formalizuje relację z dostawcą, który od tego momentu staje się partnerem biznesowym w projekcie. Dokumentacja projektowa zostaje uzupełniona o jego zadania, terminy, wymagania jakościowe i ryzyka. W projektach łączących podejście adaptacyjne i predykcyjne (np. *Agile + Waterfall*), możliwe jest zastosowanie umowy ramowej z dodatkowymi aneksami dla części adaptacyjnej, co pozwala elastycznie zarządzać zmianami bez konieczności renegotjowania całego kontraktu. Warto zauważyć, że działania zakupowe mogą być prowadzone na różnych etapach trwania projektu – niekoniecznie tylko na początku. Mogą być integralną częścią realizacji, powiązaną z kolejnymi fazami projektu [Project Management Institute 2021, s. 74-76].

Z kolei metodyka PRINCE2 (PProjects IN Controlled Environments) nie traktuje zarządzania zamówieniami (*procurement*) jako osobnego obszaru wiedzy, jak ma to miejsce w standardzie PMBOK®, jednak uwzględnia ten aspekt w ramach swojej struktury procesowej oraz przy definiowaniu ról i odpowiedzialności w projekcie. W przypadku zaangażowania zewnętrznych dostawców, PRINCE2 kładzie szczególny nacisk na jasne przypisanie obowiązków w ramach struktury organizacyjnej projektu, zwłaszcza w odniesieniu do ról [PeopleCert 2023]. W modelu tym zakłada się, że kwestie związane z zakupami i relacjami kontraktowymi są regulowane zgodnie z polityką organizacyjną jednostki prowadzącej projekt, a nie przez samą metodykę. Proces „zarządzanie dostarczaniem produktów” (*managing product delivery*) pełni kluczową rolę w kontekście współpracy z wykonawcami – zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi [PeopleCert 2023]. To w tym etapie dochodzi do uzgodnienia zakresu prac, sposobu dostawy produktów oraz monitorowania ich realizacji zgodnie z wymaganiami dotyczącymi jakości, terminowości i budżetu. Z kolei w procesie „zarządzanie etapem” (*controlling a stage*) podejmowane są decyzje operacyjne związane z realizacją zamówień, w tym także kontrola ich postępu oraz reagowanie na ewentualne odchylenia [PeopleCert 2023]. W metodyce PRINCE2 dokumentacja projektowa, w tym opisy produktów (*product descriptions*), może zawierać wymagania techniczne i jakościowe, które stanowią podstawę do zawarcia umowy z wykonawcą lub dostawcą [PeopleCert 2023]. Chociaż PRINCE2 nie narzuca konkretnych procedur kontraktowych, przewiduje,

że organizacja realizująca projekt będzie posiadać własne mechanizmy⁵ zarządzania zamówieniami, co zapewnia elastyczność i dostosowanie do specyfiki danej jednostki. Należy również zauważyć, że aspekty związane z zakupami są najczęściej zintegrowane z zarządzaniem ryzykiem oraz jakością – dostawy zewnętrzne mogą stanowić istotne źródło ryzyka, które powinno zostać zidentyfikowane, przeanalizowane i ujęte w rejestrze ryzyk, a dostarczane produkty powinny podlegać odpowiednim procedurom kontrolnym [PeopleCert 2023]. W rezultacie PRINCE2 ujmuje zarządzanie zamówieniami w sposób pośredni jako element szeroko rozumianej współpracy z dostawcami i wykonawcami, co stanowi część standardowego podejścia do planowania, monitorowania i kontroli realizacji projektu.

Natomiast standard IPMA Individual Competence Baseline (ICB) wersja 4.0, kompetencja „zamówienia, kontrakty, współpraca” została sklasyfikowana jako jedna z 28 kluczowych kompetencji technicznych w obszarze „praktyka”. Obejmuje ona planowanie i prowadzenie procesów nabywania dóbr i usług zewnętrznych, zarządzanie relacjami kontraktowymi oraz współpracę z partnerami zewnętrznymi, w celu zapewnienia realizacji celów projektu [IPMA 2015, s. 133-134]. Zgodnie z tym podejściem, kierownik projektu powinien umieć identyfikować potrzeby zakupowe, opracowywać strategie zakupowe, wybierać odpowiednich dostawców oraz prowadzić negocjacje kontraktowe. Ważnym elementem tej kompetencji jest także monitorowanie realizacji umów, kontrola jakości dostarczanych produktów lub usług oraz zarządzanie ryzykiem związanym z realizacją kontraktów [IPMA 2015, s. 133-134]. Kompetencja ta nie ogranicza się wyłącznie do aspektów formalno-prawnych. IPMA zwraca szczególną uwagę na budowanie partnerskich relacji z wykonawcami oraz na umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne, które pozwalają na efektywne rozwiązywanie problemów i konfliktów. Takie podejście sprzyja wzajemnemu zaufaniu, elastyczności w działaniu oraz osiągnięciu synergii między stronami kontraktu [IPMA 2015, s. 133-134]. Co istotne, zarządzanie zamówieniami nie kończy się na etapie podpisania umowy, ale obejmuje cały cykl życia zamówienia – od planowania, przez realizację, po odbiór końcowy, rozliczenie oraz okres gwarancji. IPMA akcentuje również potrzebę dostosowania

⁵ Przez pojęcie mechanizmów w pracy doktorskiej rozumie się uporządkowane sposoby działania, narzędzia lub procedury wykorzystywane do realizacji określonych celów. Są to mechanizmy o charakterze instrumentalnym [Hedström, P., & Ylikoski, P. (2010). Causal mechanisms in the social sciences. *Annual review of sociology*, 36(1), 49-67].

strategii zakupowej do specyfiki projektu oraz jego otoczenia, w tym aspektów kulturowych, regulacyjnych i rynkowych [IPMA 2015, s. 133-134].

Zamówienia to niewątpliwie trudny obszar do zarządzania. Proces zarządzania zamówieniami jest złożony [de Araújo, Alencar, de Miranda Mota 2017], niekiedy występują konflikty interesów interesariuszy, w ściśle określonych przypadkach należy dostosować się do regulacji prawnych związanych z zamówieniami publicznymi [Dziadek 2018]. Zarządzanie zamówieniami to współpraca z różnymi podmiotami, każdym o innej specyfice działania, które muszą dostosować się do wymagań projektu. Przedstawione argumenty wskazują, że tematyka zarządzania zamówieniami jest kluczowa z perspektywy subdyscypliny zarządzania projektami i wymaga zastosowania metodycznego jej uporządkowania.

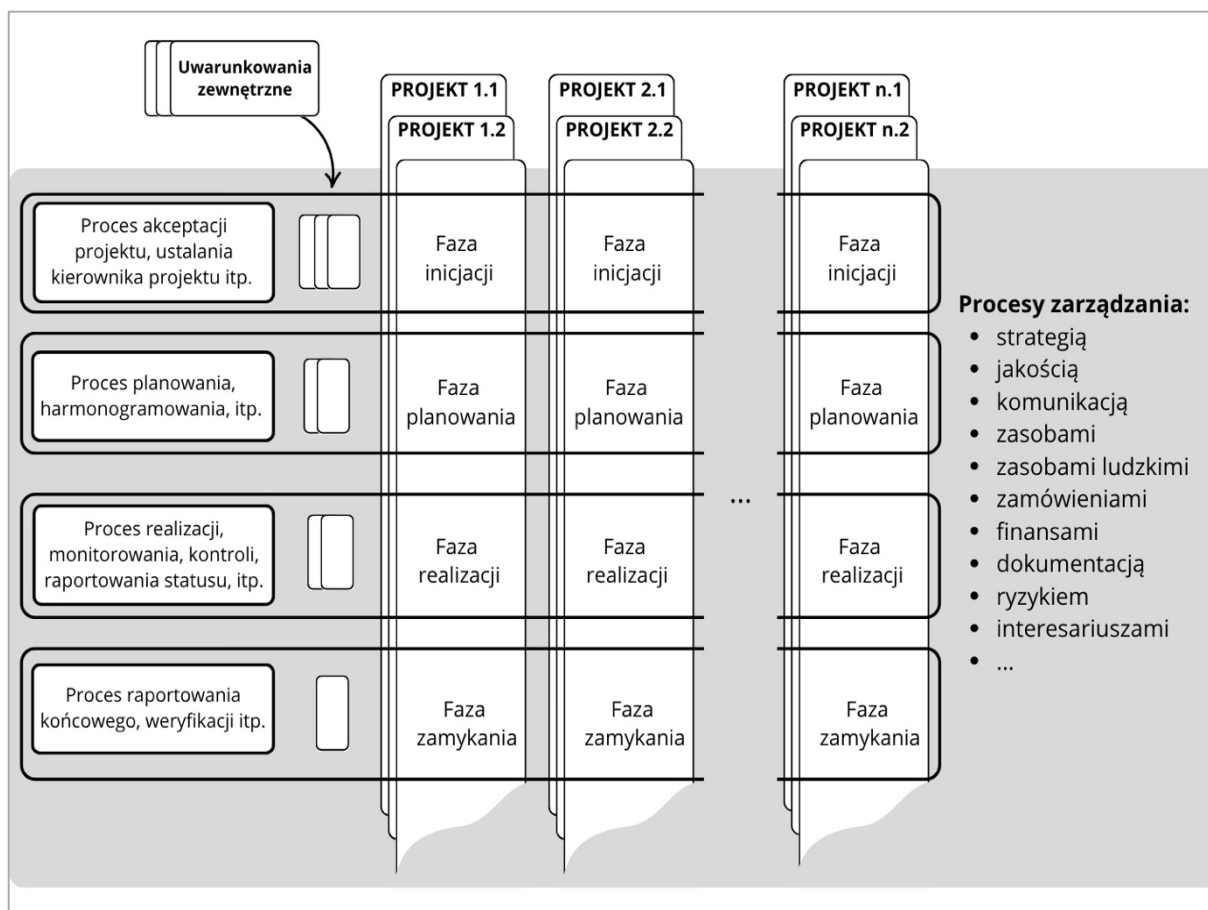
1.3 Geneza powstania i miejsce ładu projektowego w organizacji

We wstępie do pracy doktorskiej ład projektowy zdefiniowano jako spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążący ją z celami pełniący rolę wspomagania metodycznego i nadzoru nad działalnością projektową. W tym podrozdziale wskazana zostanie geneza powstania ładu projektowego i jego miejsce w organizacji. Podrozdział 1.3 jak i 1.4 opiera się nie tylko na wynikach parasolowego przeglądu literatury, opisanego w podrozdziale 1.1, ale także na wynikach *desk research* materiałów wtórnych. Zastosowana metoda *desk research*, polegała na analizie materiałów wtórnych pochodzących z wiarygodnych i uznanych źródeł. Głównym celem tej metody było zebranie oraz uporządkowanie dostępnych danych, analiz i raportów dotyczących badanego zagadnienia, w szczególności publikowanych przez instytucje międzynarodowe takie jak np. OECD, opracowania eksperckie, czy opracowania organizacji branżowych takich jak np. Project Management Institute. Przyjęto założenie, że materiały wtórne pochodzące z wyżej wymienionych źródeł charakteryzują się wysokim poziomem wiarygodności, ponieważ są tworzone przez specjalistów z danej dziedziny, a ich treść podlega formalnym lub eksperckim procesom recenzji. Zakłada się również, że dane zawarte w analizowanych publikacjach odzwierciedlają stan rzeczywisty w momencie ich opracowania, a ich aktualność i zakres czasowy zostały każdorazowo ocenione przed włączeniem do analizy. Dane wtórne posłużyły jako uzupełnienie parasolowego przeglądu literatury. Dobór źródeł opierał się na zasadach transparentności i obiektywizmu, z uwzględnieniem potrzeby konfrontowania różnych podejść oraz opinii. W efekcie, zastosowanie metody *desk research* umożliwiło uzyskanie szerokiego i pogłębionego obrazu

badanego zagadnienia, przy jednoczesnym zachowaniu krytycznej analizy źródeł i wyników [Bednarowska 2015].

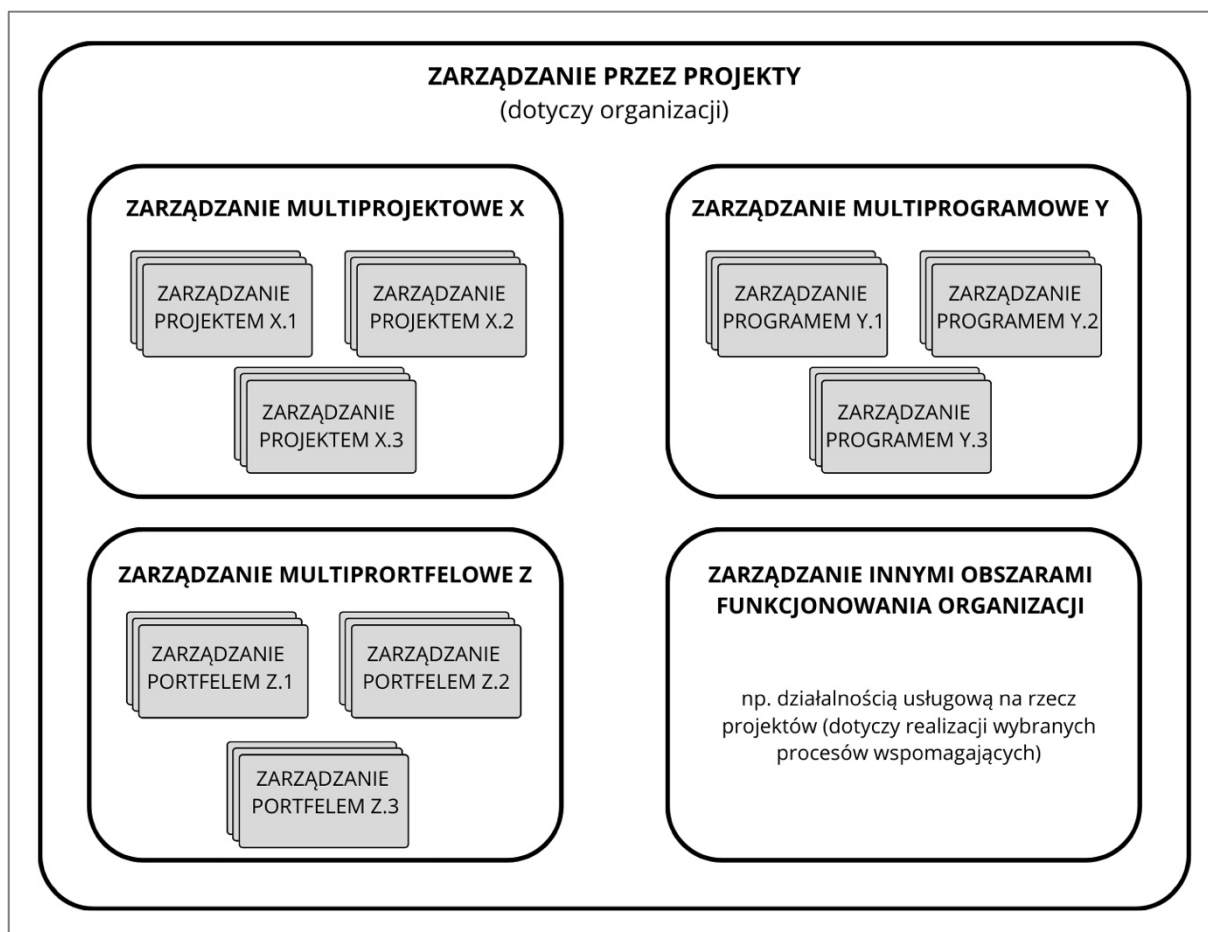
Koncepcja *project governance* jest odpowiedzią na rozwój koncepcji zarządzania przez projekty oraz wywodzi się z koncepcji *corporate governance* (ładu korporacyjnego). Narastająca liczba realizowanych projektów wpłynęła na rozwój koncepcji charakterystycznej dla organizacji projektowych, jaką jest zarządzanie przez projekty [Ślachcińska 2017]. Jest to sposób organizacji pracy i koordynacji działań wokół projektów. Na znaczenie tej koncepcji w organizacjach projektowych wskazały M. Łada i A. Kozarkiewicz [2007, s. 21].

Zarządzanie przez projekty to podejście, które pozwala organizacjom projektowym skutecznie zarządzać coraz bardziej złożonymi projektami i osiągać wyznaczone cele strategiczne. Ma to na celu wykorzystanie w lepszym stopniu potencjału organizacji projektowych poprzez odpowiednie kierowanie i zarządzanie nią, a także w większym stopniu spełnianie różnorodnych potrzeb interesariuszy. Wymaga to oczywiście odpowiedniej struktury organizacyjnej oraz doskonalenie narzędzi wspomagających. O zarządzaniu przez projekty pisał już w 1989 r. R. Gareis, podkreślając to jako rozwijający się nowy trend, który jest logicznym rozszerzeniem zarządzania projektami [Gareis 1989 s. 244]. Koncepcja ta kładzie duży nacisk na przekształcenie tradycyjnych struktur organizacyjnych w organizacje zorientowane na realizację projektów. Trend ten wymaga tworzenia struktur macierzowych i budowania kultury organizacji zorientowanej na projekty, zarządzania projektami oraz zarządzania siecią projektów [Gareis 1991 s. 76; Morris, Morris 1994]. A. Stabryła definiuje zarządzanie przez projekty jako „system przedsiębiorstwa mający za zadanie opracowanie projektów ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych i innych” [Stabryła 2000 s. 269]. Jest to przykład koncepcji, która łączy metody, zasady działania także z innych koncepcji (Rysunek 1-6) [przykłady metod i technik stosowanych w zarządzaniu przez projekty, patrz: Głodziński 2011 s. 248].



Rysunek 1-6 Zarządzanie przez projekty jako koncepcja łącząca metody i zasady działania
Źródło: opracowanie własne.

Koncepcja zarządzania przez projekty staje się kluczowa w kontekście rosnącej liczby projektów oraz potrzeby ich realizacji w coraz bardziej złożonych i zmieniających się warunkach rynkowych. Koncepcja zarządzania przez projekty uwarunkowana jest zmiennym otoczeniem [Hamilton 1997], co pociąga za sobą konieczność wprowadzenia zarówno zmian wewnętrznych, jak i zmian w ofercie organizacji projektowej oraz sposobie jej prezentacji na rynku. Dzięki wykorzystaniu wskazanej idei i uwzględnieniu jej cech [cechy zarządzania przez projekty, patrz: Głodziński 2011 s. 245], wprowadzanie zmian odbywa się w sposób uporządkowany i w pewnym stopniu ustandaryzowany (Rysunek 1-6) [Piwowski 2013 s. 143]. Warto podkreślić, iż zarządzanie przez projekty łączy zarządzanie projektami, programami i portfelami projektów w spójny system, gdzie elementem strukturalnym systemu jest także zarządzanie pozostałymi obszarami organizacji (Rysunek 1-7).



Rysunek 1-7 Obszary badawcze koncepcji zarządzania przez projekty
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Głodziński 2011 s. 245].

Istotą zarządzania przez projekty jest uzyskanie ciągłej przewagi konkurencyjnej poprzez wdrażanie pojedynczych projektów, programów i/lub portfeli zorientowanych na cele strategiczne przedsiębiorstw i organizacji [więcej na temat istoty, wad i zalet stosowania koncepcji zarządzania przez projekty, patrz: Crawford i in. 1999; Waldt 2001; Crago 2006; Głodziński 2011 s. 247; Burke 2013 s. 67; Garcia 2014; Kerzner 2017]. Podczas gdy w rzeczywistości tradycyjny sposób zarządzania projektami nie zaspokaja potrzeb przedsiębiorstw i organizacji w zakresie uzyskiwania ciągłej przewagi konkurencyjnej [K. Huang i in. 2012]. Koncepcja zarządzania przez projekty jest odpowiedzią na powstanie organizacji projektowych. Z punktu widzenia zarządu i wyższego kierownictwa – wymagane jest spojrzenie perspektywiczne na organizację. Dobór odpowiednich metod, narzędzi i koncepcji jest kluczowy do osiągnięcia strategicznych celów, zwłaszcza gdy współpraca projektowa co raz częściej polega na sieci zależności z interesariuszami projektu, jak chociażby wykonawcami czy dostawcami. Z kolei z punktu widzenia pracowników, którzy są bezpośrednio zaangażowani w realizację projektów, wszelkie zmiany w strukturach organizacyjno-zarządczych (wynikających z potrzeb projektu), często oznaczają przejście

od stabilnej, rutynowej pracy do środowiska z częstymi zmianami i bardziej złożonym zarządzaniem.

Drugim istotnym czynnikiem wpływającym na powstanie ładu projektowego jest koncepcja *corporate governance* (ład korporacyjny) [Głodziński, 2019, s. 34; Müller, 2017]. Według OECD *governance* to relacje między zarządzającymi organizacją, jej właścicielami oraz innymi interesariuszami. Dotyczą one sposobów i zakresu określenia celów działalności organizacji, organizacji procesu monitorowania i kontroli realizacji, w tym definiowania mierników pomiarowych [OECD, 2015, s. 9]. Słowo *governance* pochodzi od greckiego czasownika *κυβερνάω* [*kubernáo*], który dał początek *gubernare* w języku łacińskim, co oznacza „kierować”. Oxford English Dictionary definiuje *governance* jako „działanie, sposób lub fakt rządzenia” oraz „funkcję lub władzę rządzenia”, podczas gdy *govern* definiuje się między innymi jako "rządzić z władzą, prowadzić politykę, działania i sprawy (państwa, podmiotów)" [Oxford University Press 1993 s. 245]. W ślad z M. Trockim i M. Juchniewiczem, należy podkreślić, że już samo „wprowadzenie pojęcia *governance* do zarządzania organizacjami biznesowymi wywołało problem relacji tego pojęcia do pojęć pokrewnych, przede wszystkim do pojęcia zarządzania (*management*). Obydwa określenia dotyczą kształtowania rzeczywistości społecznej, różnią się natomiast pod względem orientacji, regulacji / poziomu standaryzacji, funkcji, perspektywy / horyzontu, problemów, poziomu zarządzania i uczestniczących podmiotów” [Trocki, Juchniewicz 2022, s.55] [Tabela 1-2].

Tabela 1-2 Różnice pojęć *governance* i *management*

Pojęcie Cechy różnicujące	<i>Governance</i>	<i>Management</i>
Orientacja	zewnętrzna	wewnętrzna
Regulacje / poziom standaryzacji	ogólne reguły, zasady, regulacje	regulacje szczegółowe, alternatywne i jednoznaczne
Funkcja	regulacja, kontrola, integracja, nadzór	planowanie, organizowanie, kontrolowanie, przewodzenie
Perspektywa / horyzont	przede wszystkim długookresowy	przede wszystkim średnio i krótkookresowy
Problemy	normatywne, strategiczne	strategiczne, taktyczne, operatywne

Źródło: [Trocki, Juchniewicz 2022, s.56].

Tabela 1-2 Różnice pojęć *governance* i *management* (c.d.)

Pojęcie	<i>Governance</i>	<i>Management</i>
Cechy różnicujące		
Poziom zarządzania	najwyższe	wszystkie
Podmioty	organy nadzoru / sponsorzy, zarządy / kierownictwo naczelne	kierownictwo różnych szczebli / wykonawcy

Źródło: [Trocki, Juchniewicz 2022, s.56].

W ślad za koncepcją *corporate governance* (ład korporacyjny) rozwijała się koncepcja *project governance* (ład projektowy). Jest on pewnego rodzaju zorganizowanym sposobem na zapewnienie kierownictwu bieżącego monitorowania i kontroli poprzez stworzenie spójnego systemu wsparcia metodycznego (definiowania ram polityki projektowej, wyznaczania celów strategicznych i ich monitorowania, definiowania procesów i dokumentacji systemu zarządzania projektami). Nadzór organizacyjny jest zwykle prowadzony przez zarząd w celu zapewnienia odpowiedzialności, uczciwości i przejrzystości wobec swoich interesariuszy. Zasady *project governance* wynikają z *corporate governance* (Tabela 1-3).

Tabela 1-3 Zasady *corporate governance* vs. *project governance*

No	Zasady <i>corporate governance</i> wg OECD	Zasady <i>project governance</i>
1	Zapewnienie podstaw dla skutecznych ram ładu korporacyjnego	Podstawa skutecznych ram ładu projektowego
2	Prawo akcjonariuszy i najważniejsze funkcje właścicielskie	Prawo sponsorów projektów, w tym klienta, organizacji dostawcy projektu
3	Sprawiedliwe traktowanie akcjonariuszy	Równe traktowanie wszystkich podmiotów odgrywających rolę, w tym klientów, wykonawców, dostawców, sponsorów, itp.
4	Rola i zaangażowanie interesariuszy	Opieka społeczno-gospodarcza i środowiskowa
5	Jawność i przejrzystość funkcjonowania organizacji	Jawność i przejrzystość realizacji projektów
6	Obowiązki zarządu wobec właściciela organizacji	Obowiązki kierownictwa projektu wobec komitetu sterującego projektem

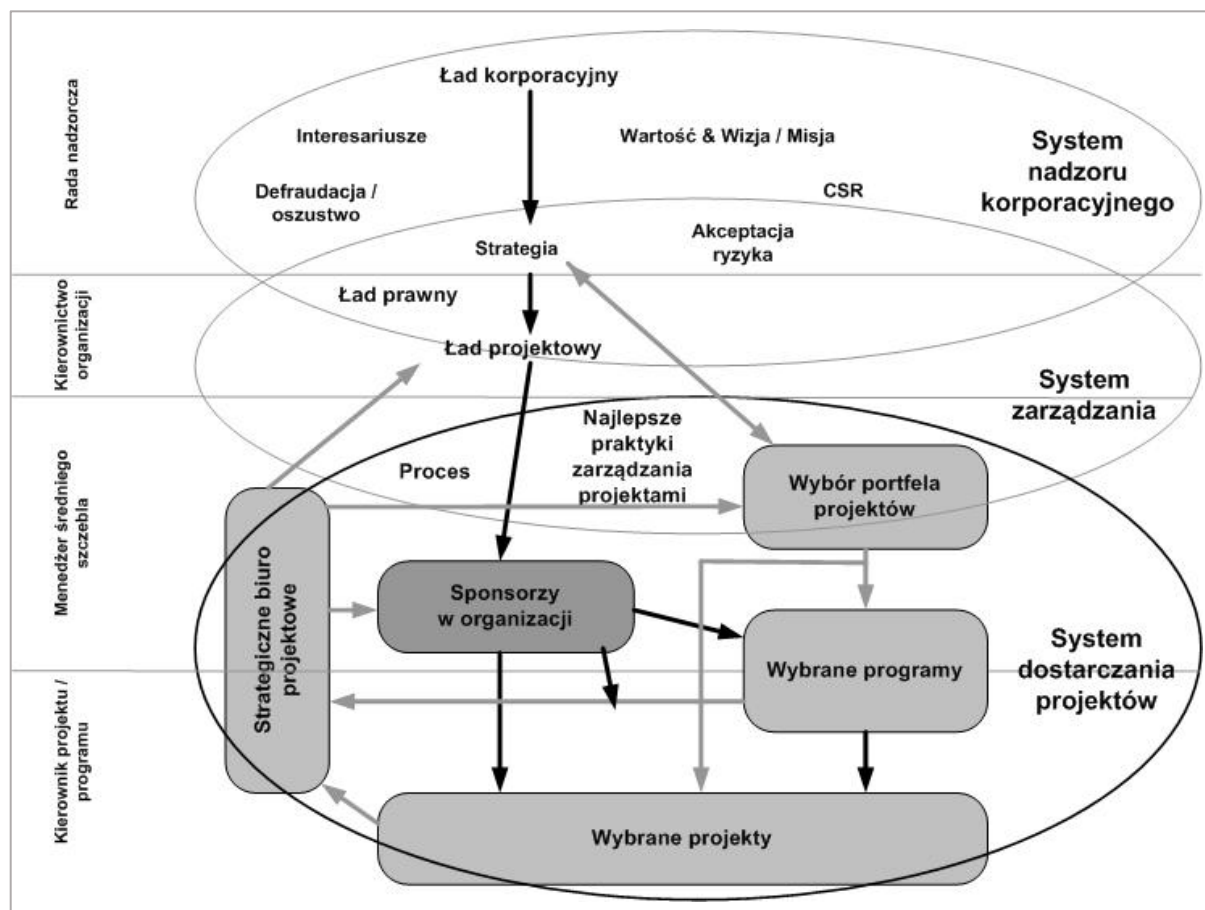
Źródło: opracowanie własne na podstawie [M. C. Bekker 2015 s. 41].

Zasady, decyzje i procesy ładu korporacyjnego mogą wpływać na zarządzanie portfelami, programami oraz projektami poprzez [Project Management Institute 2017 s. 545]:

- egzekwowanie wymogów prawnych, regulacyjnych, standardów i zgodności,
- zdefiniowanie odpowiedzialności etycznej, społecznej i środowiskowej,
- określanie polityki operacyjnej, prawnej i potencjalnego ryzyka.

W celu pełniejszego zrozumienia roli ładu projektowego, niezbędne jest wskazanie jego funkcji w strukturze zarządzania organizacją projektową. Ład projektowy to ramy, funkcje i procesy, które kierują działaniami związanymi z zarządzaniem projektem w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub rezultatu spełniającego cele organizacyjne, strategiczne i operacyjne [Project Management Institute 2017 s. 545]. Przybliżając znaczenia tego zagadnienia należy wskazać miejsce ładu projektowego w strukturach organizacyjnych. Są one używane do dostosowywania praktyk zarządzania projektami, programami i portfelem do strategii i celów organizacji a także dostosowania tych praktyk do kontekstu, sytuacji lub struktur organizacyjnych (*Organizational Project Management – OPM*). W praktyce wdrażania ładu projektowego, jego funkcjonowanie nierozzerwalnie wiąże się z narzędziami i praktykami stosowanymi w ramach organizacyjnego zarządzania projektami (OPM). Korzyści z wykorzystania ładu projektowego wbudowanego w OPM mają charakter pośredni. Głodziński [2021] w wynikach swoich badań zaznaczył, że w zarządzaniu projektami organizacyjnymi (OPM) dostępnych jest wiele narzędzi i środków wspierających. Menedżerowie zalecają integrację różnych narzędzi w jeden kompleksowy system OPM [Müller, Drouin, Sankaran 2020; Głodziński 2021], aby uniknąć wielokrotnego ręcznego wprowadzania tych samych danych do różnych baz. Podkreślają również potrzebę zwiększenia jej praktycznej użyteczności, edukacji menedżerów budowy w zakresie stosowania złożonych systemów wydajności oraz promowania myślenia portfelowego. Umożliwi to po pierwsze, otrzymanie przez zarząd zestawu zestandaryzowanych informacji związanych z portfelami projektów, programami i indywidualnych projektów. Nadzór jest zapewniony poprzez monitorowanie i kontrolę rezultatów, jakość realizowanych procesów oraz zgodność z polityką organizacji projektowej. Po drugie, raport ładu projektowego wspiera najwyższe organy zarządzające w raportowaniu do rady nadzorczej spółki lub organizacji macierzystej (właściciela). Po trzecie, przygotowanie informacji wymaganych przez system ładu projektowego oraz dyskusje na spotkaniach przeglądowych mogą stanowić wartość dodaną dla kierowników projektów [Głodziński 2021]. We wnioskach E. G. Too, P. Weaver’a [2014

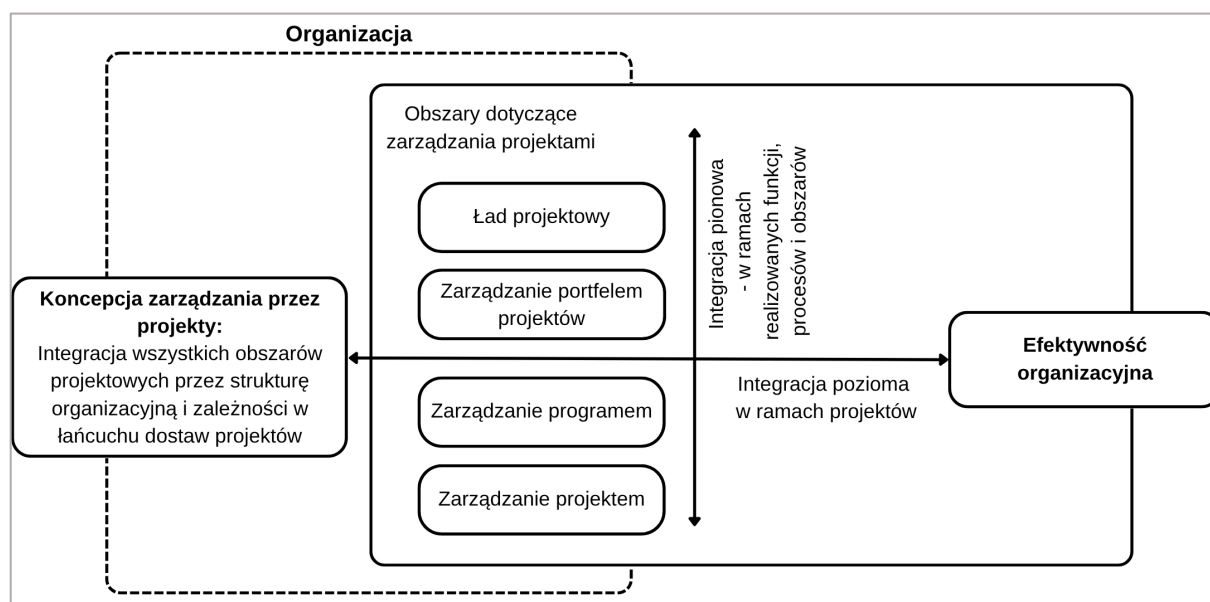
s. 1389] oraz J.R. Turner'a [2008], brakowało zastosowania ładu projektowego poniżej poziomu projektu (Rysunek 1-8), gdzie kierownik projektu nie zarządza realizacją zleceń, ale pełni rolę nadzorującą – wspomagającą [Trocki, Juchniewicz 2022b s. 15].



Rysunek 1-8 Ład projektowy w organizacji projektowej
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Too, Weaver 2014 s. 11].

Nadzorowanie prac zleconych podwykonawcom i dostaw przynosi korzyści, tj. poprawia efektywność realizacji projektów, zapewnia lepszą kontrolę nad jakością i terminowością dostaw, umożliwia skuteczniejsze monitorowanie zgodności z wymaganiami projektowymi, przy optymalizacji kosztów oraz minimalizacji ryzyka związanego z opóźnieniami czy niedoskonałościami w dostarczonych usługach i produktach. Pozwala to także na budowanie silniejszych relacji z dostawcami i podwykonawcami, co przyczynia się do długofalowej współpracy i wzrostu konkurencyjności organizacji projektowej. Wymaga to wdrożenia jednolitego systemu, który zapewniłby spójność we wszystkich wspomnianych obszarach na różnych poziomach organizacyjnych, co jest przedmiotem rozważań ładu w zamówieniach projektowych, a także przedmiotem niniejszej rozprawy doktorskiej.

Integracja ładu projektowego z praktykami portfelowymi i strategicznymi jest kluczowa w kontekście zarządzania wieloma projektami w sposób spójny i ukierunkowany na wartość. Skuteczne zarządzanie wieloma projektami, zgodnie z koncepcją ładu projektowego (Rysunek 1-8), dostarcza mechanizm oceny projektów, umożliwia weryfikację projektów w kontekście ich uzasadnienia biznesowego w środowisku i w stosunku do innych projektów w portfolio. Proces ten zapewnia, że portfel organizacji projektowej w każdej chwili reprezentuje właściwy (i strategiczny) zestaw i rodzaj projektów [Dooley, Lupton 2005]. Konieczność integracji ładu projektowego z OPM została opisana przez *Project Management Institute* w OPM3 (*Organizational Project Management Maturity Model*), gdzie OPM jest centralnym elementem ram [Project Management Institute 2013]. Pozostałe elementy to: metodyka, zarządzanie talentami i zarządzanie wiedzą [PMI 2018 s. 20]. Badacze od lat wspierają prezentowany punkt widzenia. Według L.M. Kruszewskiego system nadzoru tworzy „konsekwentne, logiczne zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do zadań organizacyjnych i projektowych w celu osiągnięcia celów organizacji poprzez projekty” [Kruszewski 2003 s. 10]. S. Sankaran, E. Müller i N. Drouin opisali OPM jako mechanizm integracyjny, który obejmuje ład projektowy jako część działań związanych z zarządzaniem projektami [Sankaran i in. 2017 s. 13]. Badacze zwrócili uwagę na konieczność integracji różnych poziomów i funkcji/procesów organizacji opartych na projektach (Rysunek 1-8).



Rysunek 1-9 Miejsce ładu projektowego w organizacyjnym podejściu do projektów
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sankaran i in. 2017 s. 13].

Celem a zarazem koniecznością dobrej implementacji oraz stosowania ładu projektowego jest stworzenie i utrzymanie trwałej wartości dla organizacji i jej interesariuszy.

Kluczowy jest także podział ról, a zarazem osiągnięcie optymalnej równowagi między łaodem projektowym, a zarządzaniem projektami, zwłaszcza w kontekście realizacji co raz liczniejszych zamówień projektowych z zewnętrznymi podmiotami. Dotyczy to także takich aspektów jak: zarządzanie portfelem, sponsorowanie projektów, zapewnienie możliwości nadzoru i sprawozdawczości strategicznej przez PMO, zarządzanie projektami i programami. Ramy, które uwzględniają te kluczowe elementy mogą posłużyć jako potężne narzędzie zarządzania dla organizacji, które może usprawnić realizację projektów [Too, Weaver 2014 s. 1390]. Wspomniane ramy mogą być przyjęte przez organizacje projektowe w celu osiągnięcia efektywnych wyników projektów i stworzenia wartości biznesowej, ponieważ [Too, Weaver 2014 s. 1390]:

- jest to holistyczny proces skupiający się na tworzeniu trwałej wartości przez organizację projektową. Kadra zarządzająca w przypadku niektórych aspektów zarządzania może przekazać swoje funkcje, ale odpowiedzialność pozostaje w gestii rady nadzorczej,
- łaad projektowy i zarządzanie muszą być oddzielone. Nie może dojść do sytuacji, gdy kierownik będzie wspierał i nadzorował własną pracę,
- struktura zarządzania jest określana przez radę nadzorczą i wdrażana przez kadrę zarządzającą,
- podstawowym aspektem dobrego ładu projektowego jest podejmowanie decyzji o inwestowaniu w rozwój odpowiednich struktur zarządzania.

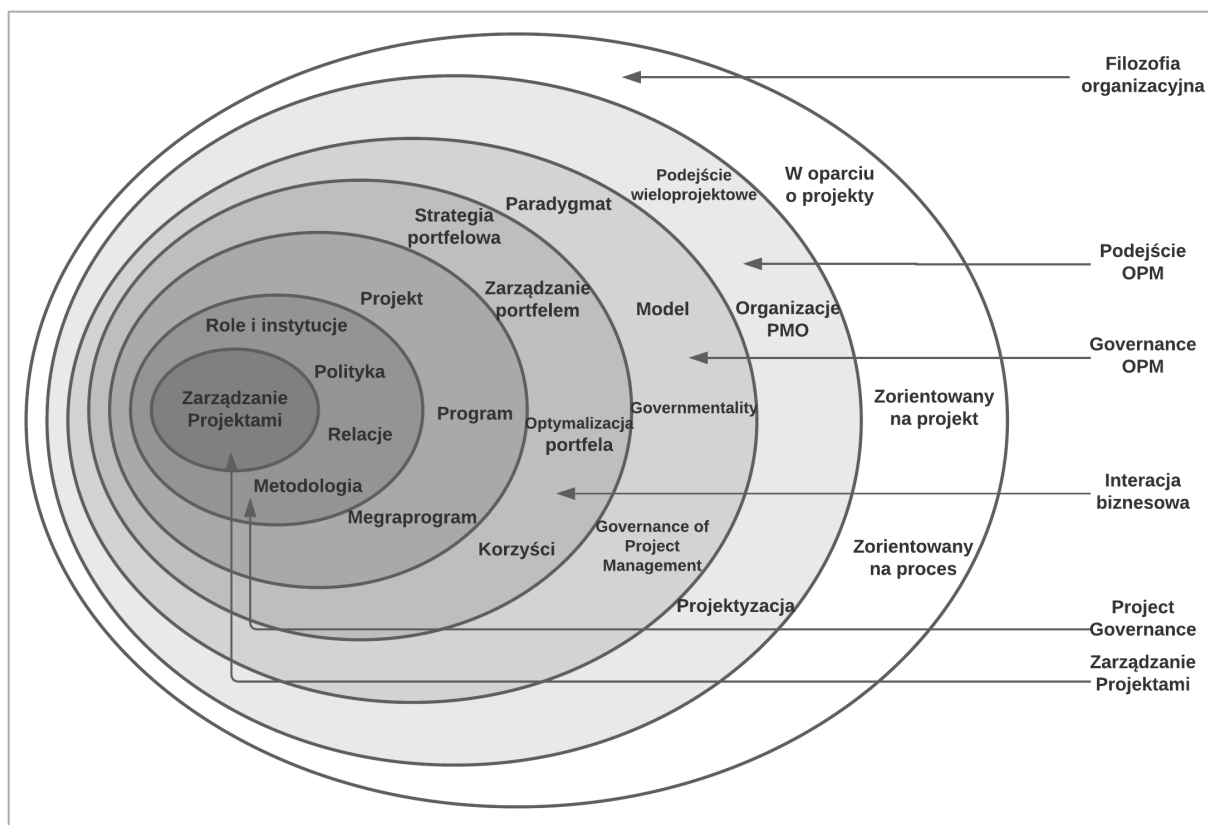
Łaad projektowy powinien być zatem trwale zdefiniowany, aby rozgraniczyć zakres jego celowości stosowania i wyodrębnić od zarządzania projektami, poprzez spisanie:

- „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” [Trocki 2018 s. 20].

R. Muller w swojej książce podkreśla, że zarówno PMI jak i standard ISO wskazują różnice pomiędzy zarządzaniem a łaodem projektowym. Łaad projektowy kojarzy się ze słowami kluczowymi, takimi jak autoryzacja, definiowanie, kierunkowanie, monitorowanie, itp., natomiast zarządzanie jest opisywane jako praca w ramach ograniczeń ustalonych przez łaad

oraz z takimi słowami kluczowymi jak wdrażanie, komunikowanie, wybieranie czy optymalizacja [Muller 2016 s. 5]. E. Too i P. Weaver opisują tę różnicę, jako że system ładu projektowego definiuje struktury wykorzystywane przez organizację, przydziela prawa i odpowiedzialności oraz wymaga zapewnienia, że kierownictwo działa skutecznie i prawidłowo w ramach zdefiniowanych struktur. Rolą zarządzania (*management*) jest zarządzanie organizacją w ramach, które są określone przez system ładu projektowego [Too, Weaver 2014 s. 1383].

Ład projektowy powinien być tak wkomponowany w struktury organizacyjne, które wspierają określanie celów projektu (zgodnie ze strategią organizacji), efektywne wykorzystanie zasobów, monitorowanie i kontrolę procentową realizacji [Müller i in. 2019 s. 9]. Powinien zmniejszać ryzyka, ograniczać konflikty osobiste, wspierać wykorzystanie zasobów oraz osiąganie celów organizacyjnych [Weaver 2007; Abu Hassim i in. 2011 s. 1932; Müller 2011a s. 86]. Integruje on działania wśród stałych organizacji (organizacji opartych na projektach), tymczasowych (projekt) i ich interesariuszy [Müller, Pemsel, i in. 2014 s. 1311]. Dzięki implementacji ładu projektowego, powiązanie różnych elementów i zapewnienie szerokiego i aktualnego procesu podejmowania decyzji informacyjnych jest krótsze, a prawdopodobieństwo opóźnień w realizacji projektu mniejsze [Garland 2009 s. 26]. Jest to istotny obszar zwłaszcza przy realizacji zamówień projektowych, gdzie czas na podejmowanie decyzji ma kluczowe znaczenie dla podmiotów uczestniczących w łańcuchu dostaw, aby realizować zamówienia na czas. Jako że ład projektowy to stosunkowo nowy trend [Trocki 2019 s. 4], należy wyraźnie podkreślić jego odrębność od pierwszego hierarchicznego poziomu – zarządzania projektami (*project management*) (Rysunek 1-10). Osoby na szczycie systemu delegują uprawnienia i odpowiedzialność za określone działania wobec osób znajdujących się niżej w hierarchii. Stosują oni nadzór oraz poświadczają rzetelność procesów w celu zapewnienia właściwego wykonywania delegowanych zadań [Too, Weaver 2014 s. 8]. Taka struktura stanowi podstawę funkcjonowania systemu zarządzania w organizacjach projektowych. Ład projektowy nie jest tym samym co zarządzanie projektami, a jego funkcja musi zostać oddzielona [IT Governance Institute 2001; Letza i in. 2008]. Podkreślenie tej różnicy ma kluczowe znaczenie dla prawidłowego przypisania odpowiedzialności i uprawnień na różnych poziomach zarządzania. Wraz ze wzrostem poziomów zarządzania, rośnie stopień zaangażowania w tworzenie tego systemu (Rysunek 1-10).



Rysunek 1-10 Model zarządzania projektami organizacyjnymi
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Müller i in. 2019 s. 4].

Oczywiste jest, że każdy z niższych systemów jest częścią systemów wyższych (Rysunek 1-10). Kierownicy działający w systemach niższego szczebla są zobowiązani do przestrzegania celów i wymagań pochodzących z wyższych szczebli.

Aby lepiej zrozumieć miejsce ładu projektowego w organizacyjnej, należy rozróżnić dwa jej kluczowe systemy, które są ze sobą powiązane: system zarządzania oraz system *governance*. **System zarządzania** (*management system*) służy do zarządzania całą organizacją wewnątrz określonych ram. Odpowiada on także za zapewnienie systemu *governance*, tak że wszelkiego rodzaju zasoby są skuteczne i używane w sposób etyczny. Kadra zarządzająca jest odpowiedzialna za stworzenie organizacji zdolnej do osiągnięcia celów określonych przez system zarządzania. Za realizację prac odpowiedzialni są głównie kierownicy średniego i wyższego szczebla [Too, Weaver 2014 s. 1390]. Z kolei **system governance** służy do ustalania strategii (w tym celów strategicznych), zapewnienie efektywnego wykorzystania zasobów, ale przede wszystkim metodycznego uporządkowania działalności operacyjnej i zarządczej. Oba systemy współistnieją i wzajemnie się uzupełniają, przy czym system *governance* stanowi nadrzędny mechanizm kierowania działań zarządczych, jest systemem nadzorczym względem systemu zarządzania.

Podsumowując rozważania dotyczące umiejscowienia ładu projektowego względem tradycyjnego systemu zarządzania, warto zwrócić uwagę na jego odrębność funkcjonalną i rosnącą rolę we współczesnych organizacjach. Zagadnienia dotyczące *project governance*, w tym pojęcie ładu projektowego są relatywnie nowymi obszarami badawczymi, które powoli zyskują popularność. Często bywają różnie interpretowane, stąd zasadne zdaje się wyodrębnić tego trendu na etapie systemu, by pokazać oddzielną funkcję systemu *governance* od systemu zarządzania, które są zarazem ściśle zależne od siebie. Wspomniany ład projektowy nie musi tym samym oznaczać wdrożenia licznych nowych formalnych procesów zarządzania. Elementy wspomnianych procesów istnieją bowiem w wielu organizacjach projektowych, ale wymagają uporządkowania. Widoczne jest to także w obszarze zarządzania zamówieniami, gdzie wraz z rosnącą liczbą zleceń outsourcingowych, organizacje projektowe starają się ujednolicić i porządkować rozwiązania służące do wspomagania, zarządzania i kontroli podmiotów zewnętrznych. Wymaga to dalszych pogłębionych badań literaturowych i empirycznych, zwłaszcza że coraz większą rolę odgrywają procesy związane z zamówieniami – współpracą z zewnętrznymi podmiotami. Ład projektowy ma umożliwić skupianie się organizacjom projektowym na zagadnieniach oraz wartościach biznesowych i zwiększać tym samym potencjał tworzenia wartości w organizacjach projektowych, stąd rodzi się potrzeba szerszej jego analizy. Zarówno teoria, jak i praktyka wskazują, że skuteczna implementacja ładu projektowego może stanowić fundament do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji projektowych w warunkach złożonego i dynamicznego otoczenia.

1.4 Istota ładu projektowego

Podrozdział 1.4 opiera się nie tylko na wynikach parasolowego przeglądu literatury, opisanego w podrozdziale 1.1, ale także na wynikach *desk research* materiałów wtórnych, którego założenia zostały opisane w podrozdziale 1.3. Po prezentacji genezy powstania koncepcji *project governance* oraz jej umiejscowienia w organizacji istotnym jest poznanie różnych podejść teoretycznych do ładu projektowego. Skupiono się na odpowiedzi na postawione na początku podrozdziału 1.1 pytanie badawcze:

- **PB1:** Jaki jest aktualny stan wiedzy w zakresie ładu projektowego, w tym jakie kierunki badań są eksplorowane przez badaczy?

Mówiąc o wprowadzaniu formalnych struktur, należy podkreślić, iż wprowadzenie ładu projektowego do dotychczasowego schematu funkcjonowania organizacji projektowej, ma na celu uporządkowanie relacji między poszczególnymi poziomami kadry zarządzającej, a zarazem tworzenie kultury wspomagania i nadzorowania działalności organizacji projektowych poprzez wspieranie menadżerów i pociąganie ich do odpowiedzialności za osiągnięte efekty. Ład projektowy jest więc systemem, który kształtuje wartości w organizacjach projektowych [Müller, Pemsel, i in. 2014 s. 1310; Derakhshan i in. 2019 s. 104; Głodziński 2019 s. 38]. Przedmiotowa wartość wiąże się przede wszystkim z projektem, programem i portfelem, które razem oraz osobno powinny tworzyć efekt portfela dla organizacji projektowej [Kozarkiewicz-Chlebowska 2012 s. 46–49], to znaczy zapewniać sukces organizacji projektowej [Głodziński 2019 s. 38].

Ład projektowy (*project governance*) jest tematyką eksplorowaną na świecie. Świadczą o tym chociażby wyniki badań przeprowadzonych przez BI Norwegian Business School oraz University of Technology Sydney. Obszar ten znalazł się także w kręgu zainteresowań organizacji profesjonalnie zajmujących się projektami, jak chociażby *Association of Project Management (APM)* czy *Project Management Institute (PMI)* [Głodziński 2019 s. 35]. Zagadnienie ładu projektowego wydaje się być wciąż tematem trudnym do analizy dla wielu badaczy i ludzi biznesu [Éamon. V. Kelly 2010].

Pojęcie ładu projektowego jest przedmiotem wielu różnorodnych interpretacji w literaturze przedmiotu [Musawir i in. 2020 s. 1]. Jest to wciąż rozwijająca się dziedzina [Locatelli i in. 2014], która stosunkowo niedawno stała się przedmiotem zainteresowania społeczności zarządzającej projektami [Samset, Volden 2016], chociaż zainteresowanie tym obszarem rośnie w coraz szybszym tempie.

Należy zauważyć, iż większość dotychczasowych badań nad ładem projektowym ma charakter koncepcyjny lub jakościowy [Joslin, Müller 2016b], co sugeruje, że dziedzina ta wciąż rozwija swoje koncepcyjne korzenie. W 2007 roku M. C. Bekker i H. Steyn zastosowali technikę Delphi, aby uzyskać formalną definicję ładu projektowego. Wyniki potwierdziły, że nie istnieje formalna definicja *project governance* [M. Bekker, Steyn 2007; Sirisomboonsuk i in. 2018 s. 290]. Ponadto w literaturze przedmiotu można zaobserwować duże zróżnicowanie definicji, interpretacji, perspektyw i kontekstu ładu projektowego. Różnorodność definicyjną wskazywał także R. Müller, który wskazał siedem różnorodnych perspektyw postrzegania *project governance*: funkcjonalną, procesową, strukturalną, instytucjonalną, interakcyjną, modelową i relacyjną [Müller 2018] (Tabela 1-4).

Tabela 1-4 Perspektywy *project governance* wg R. Muller'a

Perspektywy governance wg R. Muller'a	Najważniejsze elementy perspektywy	Opis
Relacyjna <i>(relations)</i> [Müller 2016 s. 153–157]	Kontrakty (<i>contracts</i>) Kontrakty psychologiczne (<i>psychological contracts</i>)	Kontrakty – przyrzeczenie egzekwowalne przez prawo (historycznie najstarsza i prawdopodobnie najbliższa formą do ładu projektowego; ostatnie lata pokazują popularność badań nad PPP; definiuje relacje, odpowiedzialność i obowiązki, na które strony się zgodziły; najmniejszy wspólny mianownik struktur zarządzania strony umowy – czyni zarządzanie projektami podzbiorem zarządzania korporacyjnego) Umowy i wspólne porozumienia (wewnętrzne projekty, programy i portfele organizacji zwykle nie mają kontraktów – opierają się więc na umowach lub wspólnych porozumieniach; kontrakty psychologiczne są tworzone przez przekonania dotyczące umów wymiany, jest to więc ukryta umowa, która reguluje relacje między stronami)
Modelowa <i>(models)</i> [Müller 2016 s. 144–146]	Governance oparte na regulach (<i>rule-based governance</i>) Governance oparte na zasadach (<i>principles-based governance</i>) Mechanizmy (<i>mechnisms</i>)	Ład oparty na regulach ("oddolne" podejście do zarządzania projektami, np. MSP lub PMI; typowo związane z: podejściem "stosuj się lub karz", kontrola jako dominujący mechanizm zarządzania, podejście teorii agencji do zarządzania) Ład oparty na zasadach, które nie mają charakteru normatywnego ("odgórne" podejście do zarządzania projektami, np. przewodnik APM po zarządzaniu projektami lub norma ISO 21505. Zazwyczaj związane z: podejściem "przestrzegaj i wyjaśnij", zaufaniem jako dominującym mechanizmem zarządzania, mechanizm teorii podległości) Ład oparty na mechanizmach, które definiują sposób działania np. procedury
Interakcyjna <i>(Interaction)</i> [Müller i in. 2017 s. 109–110]	Mentalność metodycznego porządkowania (<i>governmentality</i>) Wymagania metodycznego działania (<i>governance precept</i>)	Mentalność, racjonalność i sposoby interakcji wybrane przez osoby pełniące funkcje zarządcze w celu wdrożenia, utrzymania i zarządzania strukturą zarządzania. Trzy podejścia zarządzania: Autorytatywne – jasno artykułuje, czego oczekuje się od kierownictwa, zazwyczaj w ramach jasno zdefiniowanych struktur zarządzania Liberalne – opiera się na racjonalności ludzi w podejmowaniu decyzji poprzez podkreślanie korzyści ekonomicznych płynących z określonych wyborów Neoliberalne – wyznacza wartości i kulturę motywującą do określonych zachowań oraz sprzyja samokontroli w społecznie oczekiwanych granicach

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Müller 2018].

Tabela 1-4 Perspektywy *project governance* wg R. Muller'a (c.d.)

Perspektywy governance wg R. Muller'a	Najważniejsze elementy perspektywy	Opis
Strukturalna <i>(Structures)</i> [Müller 2016 s. 24–26]	Ład korporacyjny <i>(corporate governance)</i> - definiowanie celów biznesowych; opracowywanie polityk, celów oraz zasad etycznych	Hierarchiczność (np. zarząd i jego spojrzenie na zarządzanie, kontra zarząd portfela, kontra spojrzenie grupy sterującej, kontra spojrzenie PMO, itp.) Systemy zagnieżdżone (np. współzależność z systemem zarządzania)
	OPM (<i>Organizational Project Management</i>)	
	Ład projektów <i>(Governance of projects)</i> - Wybór odpowiednich projektów; standaryzacja metod oraz praktyk raportowania dla projektów	Zarządzanie siecią (np. organizacja zarządzająca siecią (zewnętrzna), kontra organizacja wiodąca – sieci zarządzane, kontra współdzielone zarządzanie siecią)
	Ład projektowy (<i>project governance</i>) - Ustanawianie struktur służących definiowaniu celów; zapewnienie zasobów; kontrola postępów projektu	
	Zarządzanie siecią <i>(network governance)</i>	
Procesowa <i>(Process)</i> [Müller 2016 s. 122–124]	Dla portfeli, programów i projektów	Zdefiniowana sekwencja zadań (np. wykonywanych w zależności od czasu)
	Przeglądy (<i>reviews</i>)	Zmniejszenie ryzyka (np. oportunistycznego zachowania interesariuszy, legitymizacji zadań, polegania na ludziach)
	Audyty (<i>audits</i>)	Zwiększa przejrzystość i odpowiedzialność (np. zapewnia wgląd dla interesariuszy i określa "kto jest odpowiedzialny i kiedy")
		Definiuje zadania i terminy dla ról kadry zarządzającej (<i>governance bodies</i>) (np. SG: proces metodyki PM, PMO: proces przeglądu projektu) Zakłada, że implikacje środków i celów są dobrze rozumiane (lub przynajmniej mniej ryzykowne niż poleganie na decyzjach pojedynczych osób)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Müller 2018].

Tabela 1-4 Perspektywy *project governance* wg R. Muller'a (c.d.)

Perspektywy governance wg R. Muller'a	Najważniejsze elementy perspektywy	Opis
Instytucjonalna <i>(Governance bodies)</i> [Müller 2016 s. 52–63]	Zarząd (<i>board of Directors</i>)	Zarząd (np. definiowanie działalności projektowej)
	Kierownictwo średniego szczebla (<i>middle management</i>)	Kierownictwo średniego szczebla (np. ich role w zarządzaniu programem i portfelem projektów)
	Grupa sterująca (<i>steering group</i>)	Grupa sterująca (np. ich podwójna rola jako organizacji zarządzającej i wspierającej projekty)
	PMO	PMO (np. ich rola w zarządzaniu projektami)
Funkcjonalna <i>(Functions)</i> [Müller 2016 s. 24–26]	Zasady (<i>principles</i>)	Zapewnia środki do osiągnięcia celu (np. cele jednostki, korporacji, społeczeństwa itp.)
	Role i odpowiedzialności (<i>Roles & responsibilities</i>)	Funkcja w ramach jednostki strukturalnej (np. korporacji, projektu lub portfela)
	Polityka (<i>policies</i>)	Obejmuje zadania związane z zarządzaniem (np. tworzenie struktur dla określenia celów, zapewnienie środków do osiągnięcia celów i kontrola postępów)
	Zadania (<i>tasks</i>)	Wyrażone poprzez role i obowiązki, polityki, zadania w zakresie nadzoru
		Opiera się na zasadach zarządzania (które przenikają hierarchię lub sieć zarządzania)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Müller 2018].

Systematyka wydaje się kompleksowa i pełna. Umożliwia szerokie zastosowanie praktyczne, interdyscyplinarne badania, a z drugiej strony może sprzyjać nadinterpretacji, tworzeniu nieakceptowanych powszechnie przez środowisko naukowe teorii. Jednakże można zauważyć potrzebę jej uzupełnienia - chociażby w perspektywie strukturalnej, zabrakło wyodrębnienia *governance of project*, czyli ładu projektu. Z drugiej strony perspektywa strukturalna może być nieczytelna, bo jaka jest zależność między *project governance*, *governance of projects* czy *governance of project*? W dalszej części pracy doktorskiej przyjęto, że:

- *project governance* (ład projektowy) wyznacza ogólne ramy zarządzania działalnością projektową organizacji, zarówno w odniesieniu do projektów, programów, jak i działów wspomagających działalność projektową,
- *governance of projects* (ład projektów) wyznacza ogólne ramy zarządzania portfelem projektów, jest zatem elementem strukturalnym *project governance*,

- ***governance of project* (ład projektu)** wyznacza ogólne ramy zarządzania danym projektem, uwzględnia nie tylko ramy *project governance* organizacji, ale również specyfikę projektu, w tym wymagania zleceniodawcy projektu zdefiniowane np. w umowie kontraktowej na realizację projektu.

Można zauważyć, że koncepcja ładu projektowego powstała jako odpowiedź na liczne niepowodzenia projektów, dotyczące [Éamon. V. Kelly 2010]:

- braku wyraźnego powiązania z kluczowymi priorytetami strategicznymi,
- braku jasnego określenia odpowiedzialności i przywództwa wśród kierownictwa wyższego szczebla,
- braku skutecznego zaangażowania zainteresowanych stron,
- braku umiejętności i sprawdzonego podejścia do zarządzania projektami i ryzykiem,
- braku zrozumienia lub kontaktu z branżą dostawczą na wyższych szczeblach kierowniczych,
- oceny wniosków w oparciu o cenę początkową, a nie długoterminowy stosunek jakości do ceny,
- zbyt małej uwagi poświęcanej dzieleniu zagadnień dotyczących rozwoju i wdrażania na możliwe do zrealizowania kroki.

W odpowiedzi na te wyzwania w literaturze pojawiły się różnorodne próby zdefiniowania pojęcia ładu projektowego, aby odzwierciedlić jego wielowymiarowy charakter. Tabela 1-5 przedstawia wybrane definicje *project governance*, które w sposób kompleksowy starały się opisać to zagadnienie.

Tabela 1-5 Przegląd definicji *project governance*

Lp.	Autor	Definicja
1	[Trocki, Juchniewicz 2022a s. 68]	Spójny i kompletny zbiór zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych regulujących działalność projektową organizacji i wiążący ją z jej celami.
2	[Głodziński 2019 s. 38]	Grupa systemów, za pomocą których projekty, ich grupy (portfele projektów) lub działalność organizacji projektowych jest wspomagana i nadzorowana, a menedżerowie motywowani oraz pociągani do odpowiedzialności za rezultaty działalności.
3	[Sirisomboonsuk i in. 2018 s. 290]	<i>Project governance</i> jako strategia operacyjna, w której oczekuje się dobrego dostosowania do siebie nawzajem w celu osiągnięcia lepszych wyników organizacji.

Źródło: [Szymborski, Głodziński 2020 s. 300].

Tabela 1-5 Przegląd definicji *project governance* (c.d.)

Lp.	Autor	Definicja
4	[Müller 2016]	System <i>project governance</i> obejmuje całość funkcjonowania organizacji projektowej, w tym nadzór nad wybranymi projektami, programami, portfelami oraz kreowanie postaw niezbędnych dla spełnienia funkcji <i>governance</i> .
5	[Project Management Institute 2016 s. 4]	<i>Project governance</i> definiowany jako ramy, funkcje i procesy, które kierują działaniami związanymi z zarządzaniem projektem w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub wyniku oraz osiągnięcia strategicznych i operacyjnych celów organizacji.
6	[Too, Weaver 2014 s. 1382]	<i>Project governance</i> jako jedna ze struktur zarządzania, zapewnia wyraźne powiązanie między wynikami projektu a strategią biznesową organizacji.
7	[Pinto 2014 s. 8]	<i>Project governance</i> w odniesieniu do indywidualnych projektów, to "wykorzystanie systemów, struktur władzy i procesów w celu alokacji zasobów oraz koordynacji lub kontroli działań w ramach projektu.
8	[Müller, Andersen, i in. 2013 s. 31]	<i>Governance</i> jest formą regulacji, w której regulator jest częścią systemu podlegającego regulacji. <i>Project governance</i> łączy zasady ładu korporacyjnego z projektami. <i>Project governance</i> ma na celu zapewnienie spójnej i przewidywalnej realizacji projektów w ramach ograniczeń określonych przez ład korporacyjny lub uzgodnione podzbiory ładu korporacyjnego w umowach z partnerami zewnętrznymi.

Źródło: [Szymborski, Głodziński 2020 s. 300].

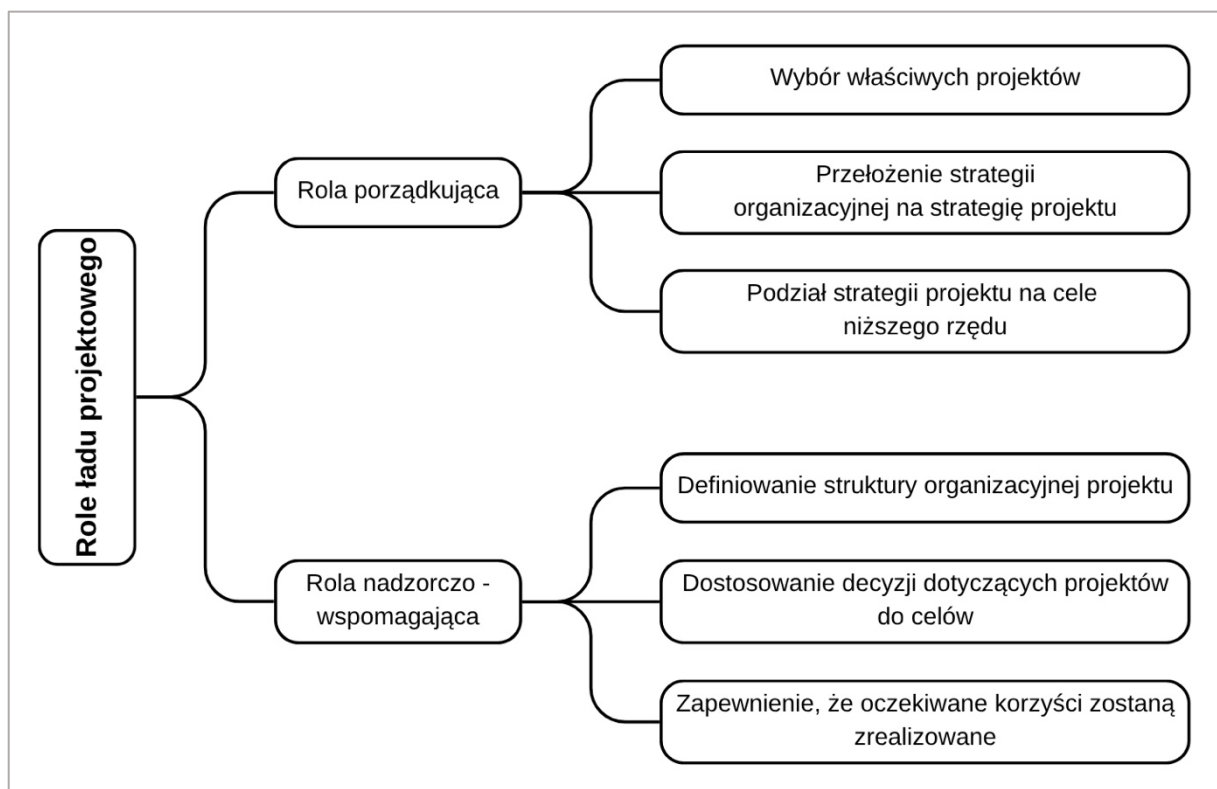
Przedstawione definicje (Tabela 1-5), wielokrotnie wskazują, że *project governance* zapewnia ramy dla etycznego podejmowania decyzji i zarządzania działaniami w ramach organizacji projektowych, które powinny bazować na przejrzystości, odpowiedzialności i definiowaniu ról. Zapewniają również wyraźne rozróżnienie między własnością a kontrolą zadań. Szczegółowa analiza przedstawiająca kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat znajduje się na końcu pracy (Załącznik 1).

Project governance wyznacza granice działania kierownictwa, określając cele organizacji projektowej i środki, za pomocą których powinny być one osiągnane, a także procesy, które menedżerowie powinni stosować do prowadzenia swoich obszarów odpowiedzialności. Wskazują one na kilka istotnych zadań ładu projektowego:

- wsparcie metodyczne (definicje: 1, 2, 4, 7, 8),
- definiowanie celów projektu i zapewnienie ich spójności ze strategią organizacji (definicje: 1, 3, 5, 8),
- wspomaganie zarządzania (definicje: 2, 5, 6),
- nadzorowanie realizacji działalności projektowej (definicje: 2, 4),

- zapewnienie celów projektów w uzgodnieniu z klientem zewnętrznym (definicja: 8),
- zapewnienie środków do osiągnięcia celów projektu i organizacji (definicja: 7),
- kontrolowanie postępów (definicja: 7).

Wymienione zadania obejmują różne poziomy organizacji, nie ograniczają się do najwyższych szczebli zarządzania organizacją (rada nadzorcza, zarząd), ale są one adresowane również na inne poziomy (kierownik portfela projektów, działy usługowe np. controllingu, ryzyka, ofertowania) zarządzania. Przekłada się to na zdefiniowane role (Rysunek 1-11) [więcej na temat ról *project governance*, patrz: Musawir i in. 2020 s. 9]. Należy jedynie zauważyć, że nie zdefiniowano tu roli porządkującej, która pojawia się we wcześniej przytoczonych definicjach. Analizując przedstawione definicje można zauważyć, że większość badaczy odwołuje się do koncepcji *corporate governance* oraz wskazuje na zastosowanie ładu projektowego w odniesieniu do indywidualnego projektu (definicje 4, 5, 6), głównie w odniesieniu do ich wyników (definicje: 2, 4, 6, 7). Jest to słuszne podejście, ponieważ łączy funkcje nadzorcze nad projektem z porządkującymi.



Rysunek 1-11 Role ładu projektowego
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Musawir i in. 2020 s. 9].

Ciekawy – podobny do wcześniej przedstawionego - sposób definiowania ładu projektowego w ujęciu zadań zaprezentował R. Müller [2017], który stwierdził, że:

- standaryzuje zarządzanie projektami, programami i portfelami projektów (funkcja regulacyjna),
- określa strukturę, hierarchię projektów oraz ustala cele projektu strategicznego (funkcja definiowania strategicznego),
- dostarcza informacji o wydajności dla wyższych szczebli zarządzania (funkcja sterowania),
- wspiera projekty w osiąganiu ich celów strategicznych i operacyjnych (funkcja wsparcia zarządzania).

Realizacja wszystkich przedstawionych powyżej zadań zapewnia adaptację ładu projektowego jako systemu wartości dodanej. Wartość powinna być dostarczana na wszystkich poziomach 4P (projektu, programu, portfela i organizacji opartej na projekcie) [Szymborski, Głodziński 2020 s. 301]. Jak podkreśla Łubiarz [2020], „ład projektowy to spójne i skoordynowane zarządzanie przez projekty na trzech poziomach: zarządzania portfelem, zarządzania programem i zarządzania projektem”. Jest on wynikiem kompletowania i porządkowania wcześniej wdrożonych i sprawdzonych cząstkowych rozwiązań. Skuteczne jego wdrożenie powinno opierać się na analizie aktualnego stanu projektyzacji, sytuacji projektowych organizacji, dobrych praktyk stosowanych w organizacji, aby mieć możliwość określenia miejsca i roli działalności projektowej i jej powiązań ze strategią organizacji oraz jej ładem organizacyjnym. Kolejne kroki powinny uwzględniać formułowanie ram ładu projektowego organizacji i tworzenie szczegółowych regulacji. Regulacje ładu projektowego powinny być przyjmowane w organizacjach projektowych w wyniku decyzji naczelnego kierownictwa [Szymborski, Głodziński 2020 s. 304].

Przedstawione zadania ładu projektowego nie tworzą pełnego, wyczerpującego katalogu. Co istotne kwestia ról pełnionych przez uczestników ładu projektowego nie została w dotychczasowych opracowaniach dostatecznie rozwinięta, co utrudnia analizę wzajemnych relacji, zależności decyzyjnych oraz rozkładu odpowiedzialności w strukturach projektowych. W związku z powyższym, przyjęto założenie, że uzupełnienie dotychczasowego stanu wiedzy wymaga wypracowania modelu, który uwzględni dynamiczne, współzależne role aktorów uczestniczących w procesie zarządzania ładem projektowym. Model dynamiczny, zaprezentowany w podrozdziale 5.3 ma na celu integrację funkcji i ról w ramach jednej spójnej koncepcji analitycznej, umożliwiającej głębsze zrozumienie mechanizmów nadzoru, kontroli i współpracy w środowisku projektowym.

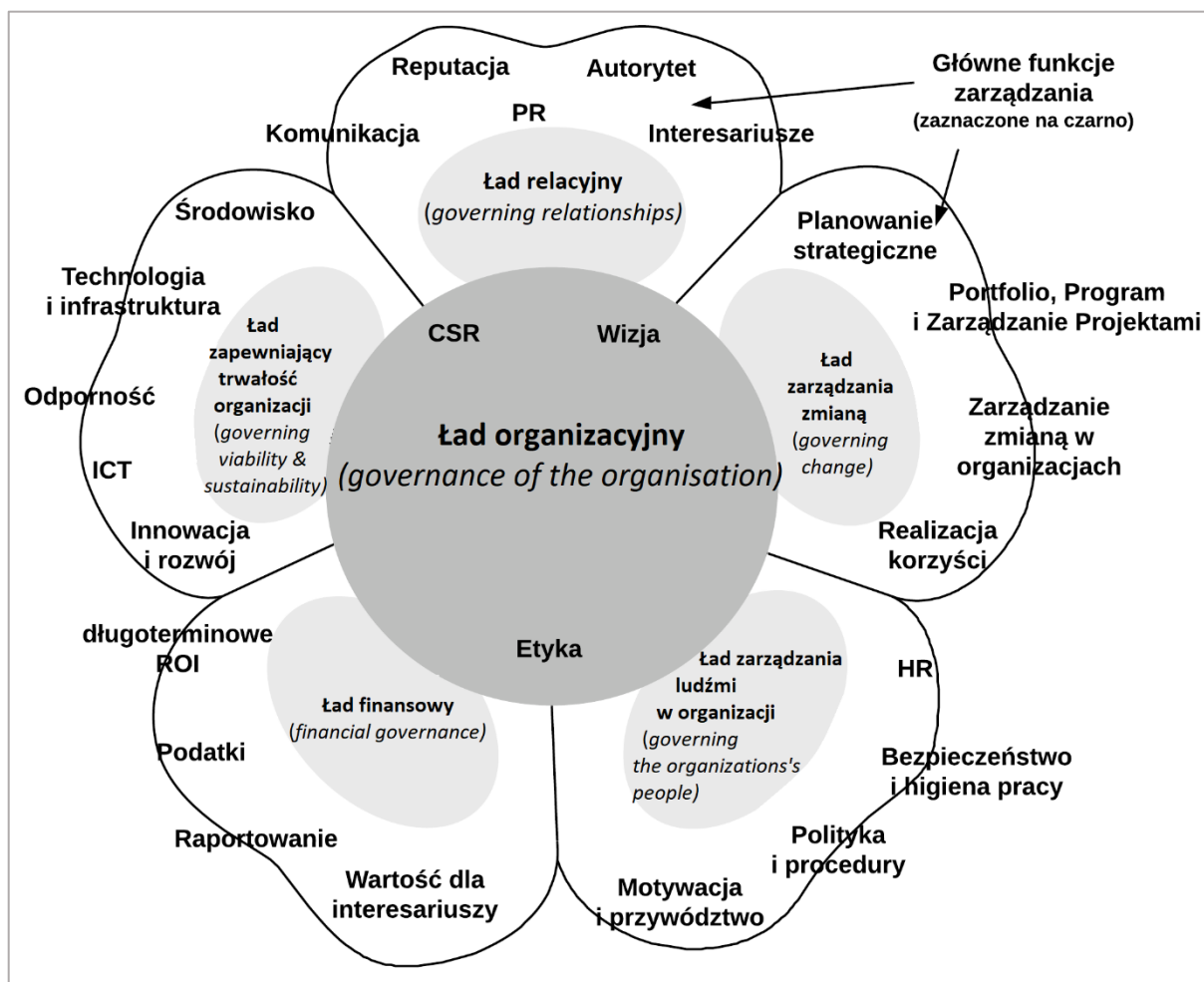
Z zagadnieniem ładu projektowego powiązana jest także kwestia jego różnorodnych ujęć w ramach tzw. szkół *governance*. E. Too i P. Weaver wymieniają dwie szkoły myślenia o *governance*. Jedna z nich postuluje, że różne rodzaje *governance* (Rysunek 1-12). Są one potrzebne w różnych podjednostkach organizacji [Too, Weaver 2014 s. 1383].



Rysunek 1-12 Rodzaje systemów governance
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Too, Weaver 2014 s. 1383].

Rysunek 1-12 prezentuje pogląd, iż *governance* może odnosić się do różnych obszarów organizacji (informatyki, zarządzania wiedzą itp.) Poszczególne systemy *governance* powinny działać komplementarnie.

Z kolei druga szkoła myślenia została opracowana przez takie organizacje jak OECD, *Australian Institute of Company Directors* lub *Institute of Directors Southern Africa*. W tym modelu *governance* jest jednym procesem o różnych aspektach (Rysunek 1-13).

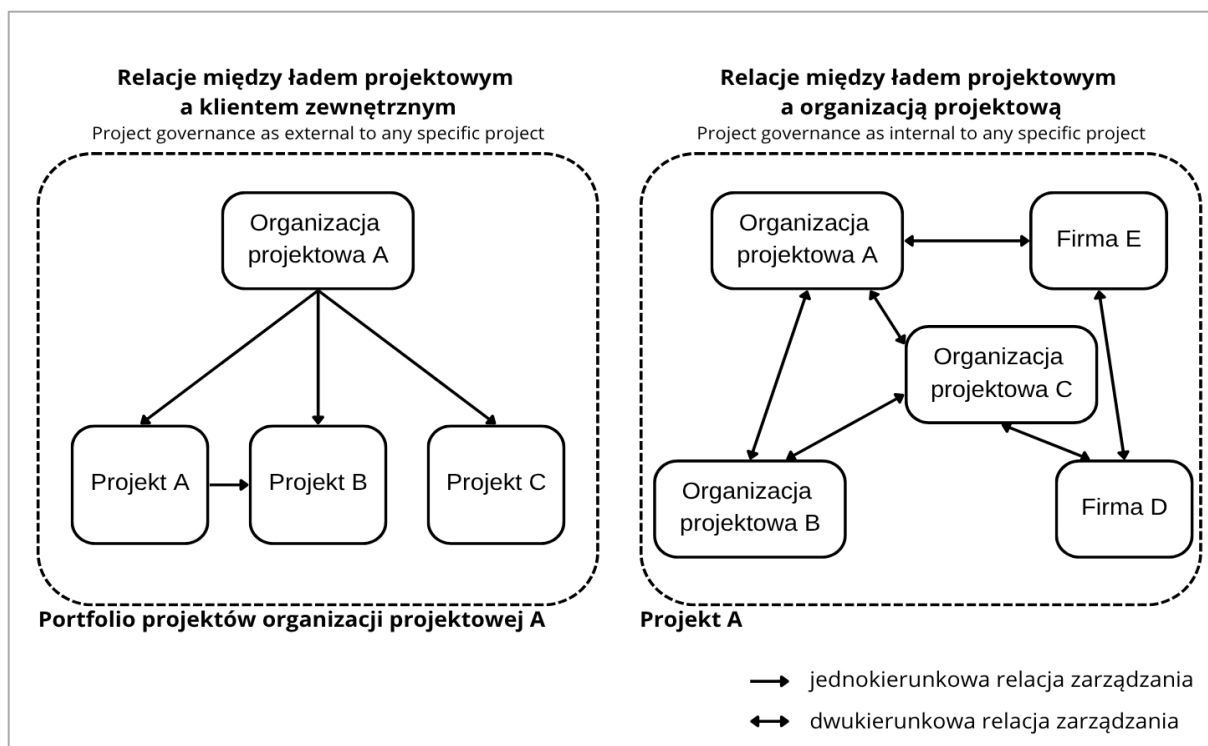


Rysunek 1-13 Governance jako wieloaspektowy proces
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Too, Weaver 2014 s. 1384].

Płatki reprezentują różne funkcje *governance* w ramach pięciu głównych tematów. Rysunek 1-13 ma na celu podkreślenie, iż wszelkie czynniki, które regulują dowolną część ogólnej struktury danej organizacji, wymagają specjalistycznych umiejętności i wiedzy. Są one ściśle powiązane z pozostałymi obszarami *governance* w organizacji, a każde niepowodzenie w jakiegokolwiek dziedzinie będzie miało wpływ na inne obszary i organizacji jako całości.

W tym miejscu należy także wspomnieć o drugim jakże istotnym podziale (Rysunek 1-14) ładu projektowego z perspektywy więzi organizacyjnych, gdzie można wskazać dwa odrębne i stosunkowo niezależne od siebie strumienie badań [Ahola i in. 2014 s. 1322; Głodziński 2019 s. 39] (odniesienie do **PB1**):

- projekt vs. organizacja projektowa (*project governance as external to any specific project*),
- wykonawca (organizacja projektowa) vs. interesariusze zewnętrzni projektu (*project governance as internal to a specific project*).



Rysunek 1-14 Dwa odrębne strumienie badań w zakresie ładu projektowego
 Źródło: opracowanie własne na podstawie [Ahola i in. 2014 s. 1328].

Do głównych cech zarządzania projektem w relacjach organizacja projektowa projekty zewnętrzne należy zaliczyć [Ahola i in. 2014 s. 1327]:

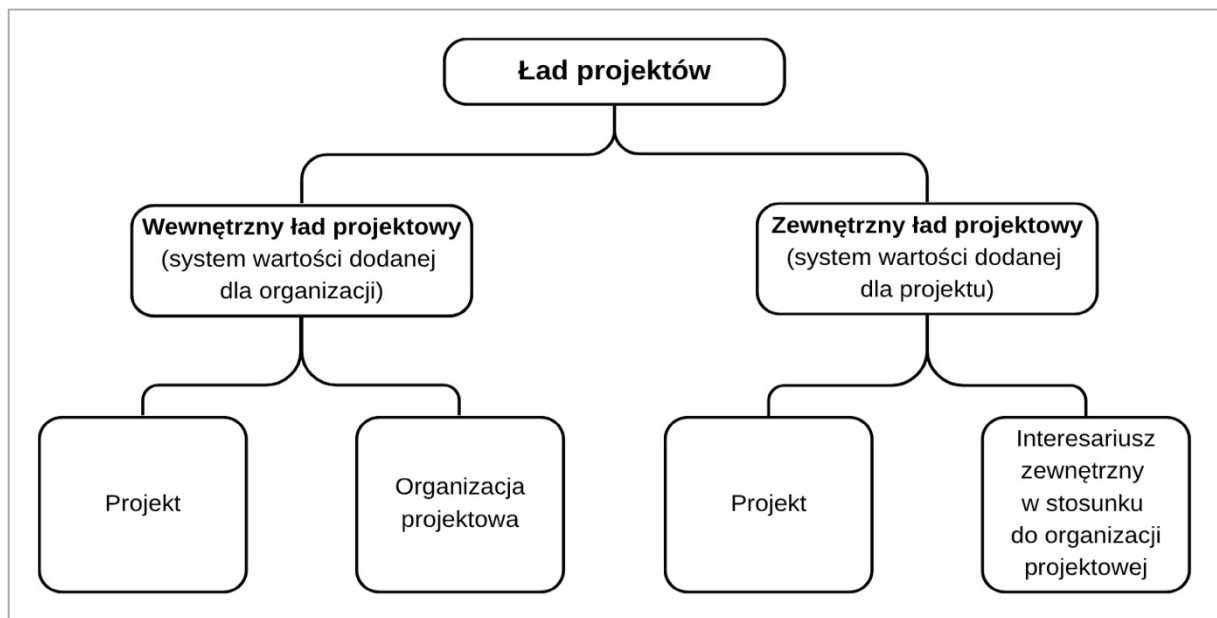
- istnienie powiązanie agencyjne pomiędzy firmą projektową (*project-based organizations* – *PBO*) i jej projektami (teorii agencji),
- w interesie PBO leży zapewnienie, aby projekty były realizowane sprawnie i zgodnie ze strategią PBO,
- kierownik projektu może priorytetyzować interesy projektu (lub swoje własne interesy – teoria menedżerska przedsiębiorstwa) ponad interesami PBO,
- potrzebę wprowadzenia standardowych praktyk w zakresie sprawozdawczości, role i struktury monitorowania powinny zostać wprowadzone w życie w celu dostosowania interesów PBO i jego projektów oraz nadania priorytetu wykorzystaniu zasobów w stosunku do portfela obejmującego kilka projektów.

Natomiast główne cechy zarządzania projektem w relacjach między organizacjami projektowymi można zaliczyć [Ahola i in. 2014 s. 1328]:

- projekt jest połączeniem współzależnych transakcji gospodarczych między prawnie niezależnymi organizacjami,

- projekt jest aktorem organizacyjnym (teoria projekt jako tymczasowa organizacja), który jest kierowany przez określony wspólny cel (np. budowa budynku),
- krótko- i długoterminowe cele firm uczestniczących w projekcie mogą być sprzeczne ze sobą,
- struktura zarządzania między organizacjami składa się ze wspólnej koordynacji, kontroli i mechanizmów zabezpieczających musi zostać wprowadzona w celu dostosowania interesów wielu podmiotów organizacyjnych, aby dążyć do wspólnego celu,
- struktura zarządzania projektem powinna być dostosowana zarówno wewnętrzne (np. zdolności organizacyjne, itp.), jak i zewnętrzne (praktyki regulacyjne, itp.).

Opisany podział jest istotny z punktu *project governance* [więcej na temat podziału *project governance*, patrz: Ahola i in. 2014 s. 1325–1329]. Zależnie od perspektywy *governance*, postrzeganego jako zewnętrzne w stosunku do każdego konkretnego projektu – centrum uwagi znajduje się oczywiście wewnątrz organizacji, a gdy mamy do czynienia z projektami angażując kilka organizacji, wyzwania dla zarządzania są międzyorganizacyjne. Podział ten jest ważny, ze względu na to, że definiuje pojęcia, które są od siebie niezależne (Rysunek 1-15), charakteryzujące się różnymi kwestiami prawnymi.



Rysunek 1-15 Klasyfikacja ładu projektów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Szymborski, Głodziński 2020 s. 303].

W anglosaskiej literaturze przedmiotu oba obszary określane są jako *project governance*, pomimo odmiennych uwarunkowań, w tym istotnych różnic występujących w relacjach między wymienionymi podmiotami [Głodziński 2017b s. 101]. W organizacjach projektowych

zazwyczaj istnieją regulacje wewnętrzne dotyczące dobrych praktyk zarządzania, monitorowania, kontroli, raportowania itp. Tworzą one trwały sformalizowany system nadzoru organizacji nad wszystkimi realizowanymi projektami, który powinien być częścią modelu biznesu organizacji. Stosowane rozwiązania mają charakter wewnętrzny, wiele z nich jest elementem systemu rachunkowości menedżerskiej. W opracowaniu postuluje się nazywanie go ładem projektowym, który podlega kontroli i doskonaleniu.

W przypadku występowania relacji projekt vs. interesariusz zewnętrzny uregulowania dotyczące mechanizmów monitorowania, kontroli czy raportowania są zazwyczaj sformalizowane w postaci umowy projektowej [Sułkowski 2019]. Tego typu dokument ma charakter prawny a jego uregulowania mają istotne znaczenie dla sądu przy rozpatrywaniu roszczeń jednej ze stron. Należy również zauważyć, że interesariuszem zewnętrznym jest nie tylko klient (podmiot zlecający). Może być nim również dostawca materiałów, sprzętu czy podmiot realizujący tzw. usługi obce. Zakres zobowiązań między tymi podmiotami a projektem również powinien być regulowany umową, która tworzy warunki nadzoru nad zamówieniem projektu. Tego typu umowy dotyczą konkretnych relacji, są indywidualnymi rozwiązaniami dla wybranego projektu i zamówienia.

Podsumowując przedstawione rozważania należy podkreślić, iż zaprezentowane definicje *project governance* wskazują na problem jednoznacznego, pełnego zdefiniowania tego zagadnienia. Wieloznaczeniowość zwrotu *project governance* powoduje, że wielu badaczy skupia się przy opisie tylko na wybranych aspektach owego zagadnienia. Podejmowane są próby opisu, tworzenia ram czy zasad, które przedstawiają niepełną jego interpretację. Na ich podstawie tworzone są ogólne stwierdzenia, opisy czy zasady, które okazują się czasem niespójne. Istnieje potrzeba systematyzacji opisanej dotychczas wiedzy, próby agregacji i sformułowania spójnych korzeni koncepcyjnych, by móc dalej rozwijać ten trend. Zwracając uwagę na ewolucję rozwiązań koncepcyjnych i praktycznych z dziedziny zarządzania projektami można zauważyć ciągłą potrzebę do podnoszenia skuteczności i efektywności ich działania. Wprowadzanie ładu projektowego ma być odpowiedzią na te rosnące potrzeby, co wymaga dalszych pogłębionych badań empirycznych.

Z kolei, biorąc pod uwagę, cały zakres dotychczasowych rozważań przedstawionych w rozdziale 1, można wyodrębnić następujące wnioski:

- Usieciowienie organizacji projektowych oraz wzrost złożoności łańcuchów dostaw, w tym relacji z podwykonawcami czy dostawcami może wpływać na zmianę zachowań zarządczych (podrozdział 1.1).

- Projekty tworzą coraz większą wartość dla organizacji projektowych i są w coraz większym stopniu przedmiotem zainteresowania świata nauki i biznesu. W celu dostosowania się do potrzeb rynkowych, tworzone i rozwijane są nowe koncepcje, metody, techniki i standardy zarządzania projektami (podrozdział 1.2).
- Szeroko pojęta projektyzacja oznacza, że w wyniku dynamicznego rozwoju społeczno-gospodarczego zmiany mogą i powinny być implementowane w formie projektowej (podrozdział 1.2).
- Problematyka *project governance* (ład projektowy) jest relatywnie nowym obszarem badawczym, choć dziś dość dobrze opisanym w zagranicznej literaturze przedmiotu, od kilku lat zaczęły się również pojawiać badania i publikacje krajowe (podrozdział 1.3).
- Wprowadzenie ładu projektowego powinno być odpowiedzią na potrzebę podnoszenia skuteczności i efektywności działania rozwiązań koncepcyjnych i praktycznych z obszaru zarządzania projektami (podrozdział 1.4).

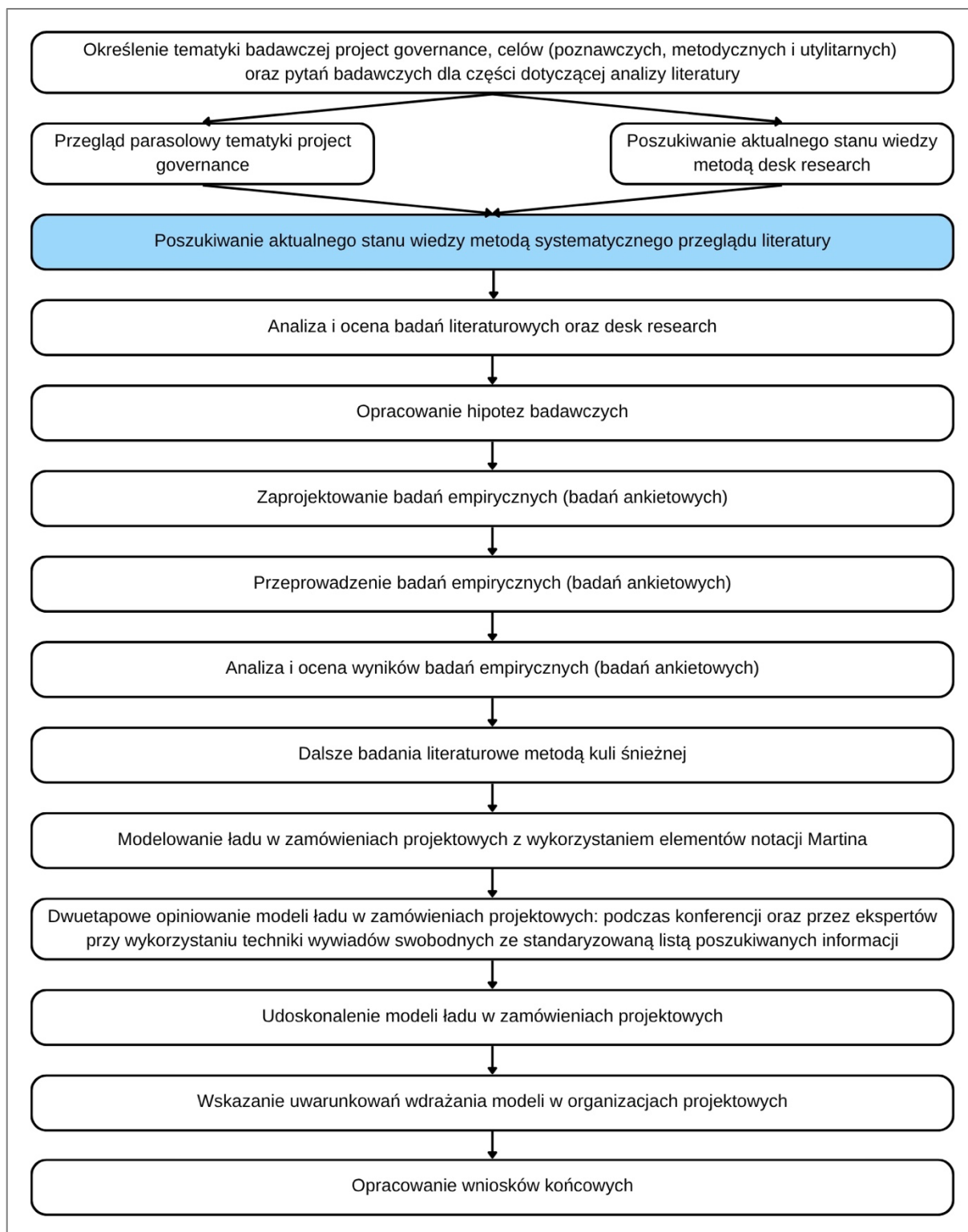
Na podstawie zaprezentowanej analizy – na potrzeby pracy doktorskiej – przyjęto, że ład projektowy:

- **realizuje dwie zasadnicze role (Rysunek 1-11) – porządkującą (np. metodyczne uporządkowanie przez definiowanie procesów, procedur itp.), nadzorczo-wspomagającą (m.in. pilnowanie, aby projekt był narzędziem realizacji strategii organizacji, wspomaganie pracy zespołu projektowego przez kierownictwo organizacji),**
- **może mieć charakter (Rysunek 1-15) wewnętrzny (projekt vs organizacja projektowa, w której projekt jest realizowany) lub zewnętrzny (projekt vs zleceniodawca zewnętrzny, projekt vs zleceniobiorca zewnętrzny),**
- **może składać się z wielu podsystemów (Tabela 1-5), w tym ładu projektów, ładu projektu, ale również ładu zamówień projektowych, co szerzej będzie omówione w dalszej części pracy.**

Jednakże ze względu na wielowątkowość i złożoność tematyki ładu projektowego, jak również usystematyzowanie pełnej wiedzy na jego temat przeprowadzono systematyczny przegląd literatury, co opisano w kolejnym podrozdziale.

2 Ład projektowy – systematyczny przegląd literatury

Rozdział 2 obejmuje realizację etapu metodyki badawczej jak na schemacie (Rysunek 2-1).



Rysunek 2-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 2
Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale 2 przedstawiono systematyczny przegląd literatury (SLR) w odniesieniu do problematyki ładu projektowego, w tym zdefiniowano szczegółowo założenia metodyczne SLR (podrozdział 2.1), dokonano analizy i oceny wyników badań (podrozdziały 2.2 – 2.3) oraz wskazano występujące w literaturze przedmiotu modele ładu projektowego (podrozdział 2.4). W tej części wykorzystano następujące metody badawcze:

- systematyczny przegląd literatury (rozdział 2 wraz ze wszystkimi podrozdziałami).

W rozdziale zdefiniowano szczegółowy opis założeń badawczych dla wspomnianych wyżej metod.

2.1 Metoda badań literaturowych

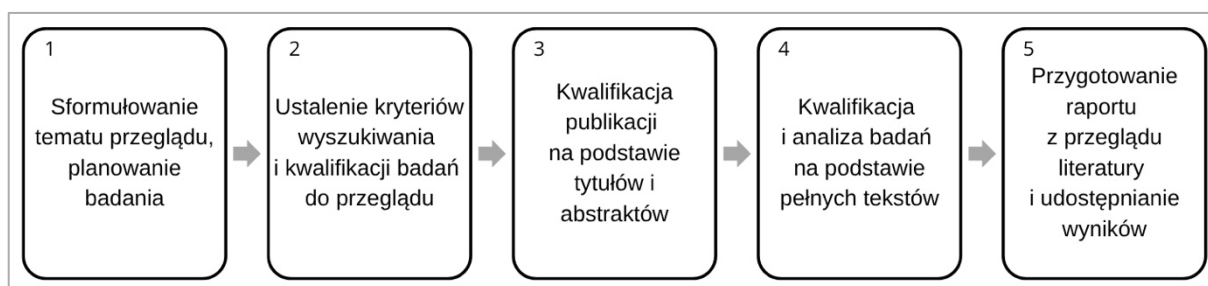
Coraz częściej w nauce kładzie się nacisk na interdyscyplinarność badań [Samul 2017 s. 54]. Często są one niejednorodne, realizowane na potrzeby praktyki, w porozumieniu z danymi przedsiębiorstwami, organizacjami czy ośrodkami badawczymi [Coghlan 2007]. Rosnące znaczenie odgrywają badania w naukach o zarządzaniu, bowiem ich innowacyjność naukowa staje się użyteczna nie tylko gospodarczo ale i społecznie [Czakon 2022 s. 10]. Wzrasta tym samym popularność praktyk badawczych opartych na dowodach naukowych (*evidence – based practise*) [Mazur, Orłowska 2018 s. 235]. Wiąże się to z potrzebą implementowania i wykorzystywania nowoczesnych, a zarazem rzetelnych metod syntezy wiedzy z różnych dziedzin nauki [Whittemore, Knafl 2005]. Z racji mnogości opracowań i badań literaturowych coraz częściej trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie badawcze, by uzyskać jednoznaczną, rzetelną i wyczerpującą odpowiedź [Petticrew, Roberts 2008]. Empiryzm nauk o zarządzaniu i jakości wymaga dokonania szczegółowego przeglądu literatury. Jest on istotny, ponieważ wpływa to na jakość wyciąganych wniosków [Czakon 2022 s. 123].

W celu zidentyfikowania stanu wiedzy na temat ładu projektowego oraz integracji i syntezy dotychczasowego dorobku literaturowego dotyczącego ładu w zamówieniach projektowych, wykorzystano **systematyczny przegląd literatury (SLR)** [Orłowska i in. 2017], aby wyodrębnić najważniejsze publikacje opisujące tematykę ładu projektowego oraz dokonać ich analizy ilościowej,

Aby badanie spełniało wymogi rygoru metodycznej procedury badawczej dla systematycznego przeglądu literatury, postępowano według określonych etapów [Samul

2017 s. 54] (Rysunek 2-2) i realizowano kryteria replikowalności [Czaron 2022 s. 126] poprzez uwzględnienie istotnych uwarunkowań metodycznych [Hensel 2020 s. 7]:

- odpowiednie dobranie kryteriów wyszukiwania,
- rzetelne przedstawienie wyników w końcowym raporcie,
- prawidłowe przeanalizowanie wszystkich odnalezionych źródeł,
- właściwie podsumowanie zebranych materiałów,
- uwzględnienie ograniczeń metodycznych indywidualnych badań omawianych w ramach przeglądu literatury.



Rysunek 2-2 Procedura przeprowadzania systematycznego przeglądu literatury

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Booth i in. 2012; Mazur, Orłowska 2018 s. 237; Hensel 2020 s. 8].

Ze względu na wymóg szczegółowego przeszukiwania i kompletności, wybrano bazy danych: Web of Science i Google Scholar. Wybór ten został dokonany świadomie, aby zapewnić szeroki zasięg przeszukiwania oraz różnorodność źródeł. Baza danych Web of Science została wybrana ze względu na jej uznawaną wszechstronność i wysoką jakość indeksacji, co pozwala na dostęp do najbardziej renomowanych publikacji naukowych oraz istotnych cytatów. Google Scholar natomiast umożliwia wyszukiwanie szerokiego zakresu literatury, w tym także publikacji spoza głównych baz danych, co zapewnia pełniejszy obraz dostępnych materiałów. Autor ma świadomość niedoskonałości bazy Google Scholar (Giustini Boulos 2013). Inne bazy danych takie jak chociażby Scopus czy ProQuest nie zostały uwzględnione w tym etapie przeszukiwania. Baza Scopus była podstawą wykonania analizy literatury w podrozdziale 3.2 (z uzupełnieniem wyszukiwania w bazie Web of Science), co pozwoliło uniknąć powtórzeń i skupić się na innych źródłach, natomiast ProQuest, mimo że jest wartościowym źródłem, nie została w tym przypadku wybrana ze względu na celowo skoncentrowane przeszukiwanie i specyfikę dostępnych zasobów literaturowych w wyżej wymienionych bazach. Jak wspomniano, autor ma świadomość ograniczeń wyszukiwarki Google Scholar (GS), która ogranicza liczbę pozycji wyszukiwanych do maksymalnie 1000, niezależnie od całkowitej liczby znalezionych rekordów. Dodatkowo występują braki w indeksacji

czy opóźnienia w indeksowaniu [Chen 2025]. Wyniki w GS są sortowane według algorytmu rankingowego, który nie jest w pełni jawny, niemniej uwzględnia on między innymi dopasowanie słów kluczowych, liczbę cytowań, renomę źródła, znanych autorów oraz aktualność publikacji. W efekcie użytkownik ma dostęp jedynie do najlepiej dopasowanych wyników według mechanizmu rankingu ustalonego przez Google. W celu zwiększenia liczby analizowanych pozycji, dobrą praktyką jest m.in. zawężanie wyszukiwań datami, językiem (co uczyniono), a także korzystanie z alternatywnych baz danych, takich jak m.in. Scopus czy Web of Science, które nie posiadają podobnych ograniczeń technicznych. Stąd do realizacji badania wykorzystano bazę Web of Science, która była w przypadku tego badania, bazą wiodącą. Na potrzeby badania zdecydowano się przejrzeć wszystkie pozycje, które zostały wyszczególnione na podstawie wyszukiwania słowa kluczowego i uwzględniająca kryteria ograniczające. Pozycje wyszukane w Google Scholar posłużyły jako dane uzupełnienie. Systematyczna analiza literatury dotyczyła opracowań opublikowanych w okresie od 2001 do 2019 roku, które wykonano w dniu 20.03.2020, w początkowym etapie badań doktorskich. **W trakcie prowadzonych badań doktorskich zdecydowano się zaktualizować wyniki o lata 2020-2023. Dodatkowe wyszukiwania zostały uwzględnione w opracowaniach graficznych (np. Rysunek 2-5) oraz ujęte w statystyce wyszukiwanych haseł (Tabela 2-1) poprzez wartości dopisane po „+”.** Systematyczny przegląd literatury przedmiotu został wykorzystany do doszczegółowienia pytań badawczych, realizacji celów poznawczych oraz zaprojektowania badań empirycznych.

Na początku opisywanych podrozdziałów przytoczono ponownie, przedstawione we wstępie, pytania badawcze (krok 1, Rysunek 2-2), które mogą wskazywać na możliwy kierunek studiów [Paré i in. 2015 s. 185] (ogólne pytania badawcze, patrz: podrozdziały 2.2 oraz 2.3).

W pracy określono także **słowa kluczowe** oraz **kryteria ograniczające**, w celu przeprowadzenia procesu przeszukiwania baz danych (krok 2, Rysunek 2-2). Nałożono następujące ograniczenia:

- wyszukiwanie w **tytułach, słowach kluczowych i streszczeniach artykułów**. Nie ograniczono się do wyszukiwania słów kluczowych w samych tytułach, gdyż zagadnienie jest nowym trendem i nie spodziewano się dużej liczby publikacji z tym związanej,
- selekcja artykułów w **języku angielskim i polskim**,

- publikacja artykułów od 2001 roku włącznie. Pierwsze znaczące opracowania według kryterium rozpoznawalności – cytowalności, na ten temat, powstały w roku 2001 [Graham M. Winch 2001 s. 799–808; Głodziński 2019 s. 34].

Na potrzeby systematycznego przeglądu literatury, omawianego w rozdziale 2, zdefiniowano słowo kluczowe: *project governance*, celem realizacji badań. Podczas badań analizowano i kwalifikowano publikacje na podstawie wyżej wspomnianych kryteriów oraz odrzucano te, które odbiegały od tematu, bądź dublujące się (krok 3, Rysunek 2-2). Następnie analizowano pełne teksty artykułów oraz odrzucano te z brakiem dostępu (krok 4, Rysunek 2-2). W tym etapie, po weryfikacji treści całego artykułu, zastosowano także kryteria merytoryczne, które polegały na usuwaniu z listy publikacji artykułów odbiegających od właściwego tematu badań. Na potrzeby badań określono także kryteria wyboru publikacji [Paré i in. 2015 s. 185]. Zdefiniowano sposób selekcji, aby zachować właściwy rygor badawczy i jasność przekazu dla czytelnika [Ferrari 2015 s. 231]. Kryteriami uczyniono:

- **kompleksowość podejmowanej tematyki** – opracowania przedstawiające wyczerpująco problematykę ładu projektowego i opisujące ją w sposób innowacyjny do istniejącego stanu wiedzy,
- **doniosłość publikacji mierzoną liczbą cytowań, ale również umiejscowieniem opracowań w opiniotwórczych periodykach z zakresu zarządzania projektami** m. in. *International Journal of Project Management*, *Project Management Journal*, *International Journal of Managing Projects in Business* czy *International Journal of Information Systems and Project Management*.

W 2024 roku, aby zaktualizować treści zawarte w tym rozdziale o najnowsze pozycje literaturowe, zdecydowano się dokonać ponownie systematycznego przeglądu literatury (analiza na dzień 24.04.2024), w oparciu o te same kryteria dla lat 2020-2023. Powstała finalnie baza (krok 5, Rysunek 2-2) posłużyła do analizy literatury przedmiotu, której wyniki zaprezentowano w podrozdziałach 2.2 – 2.4.

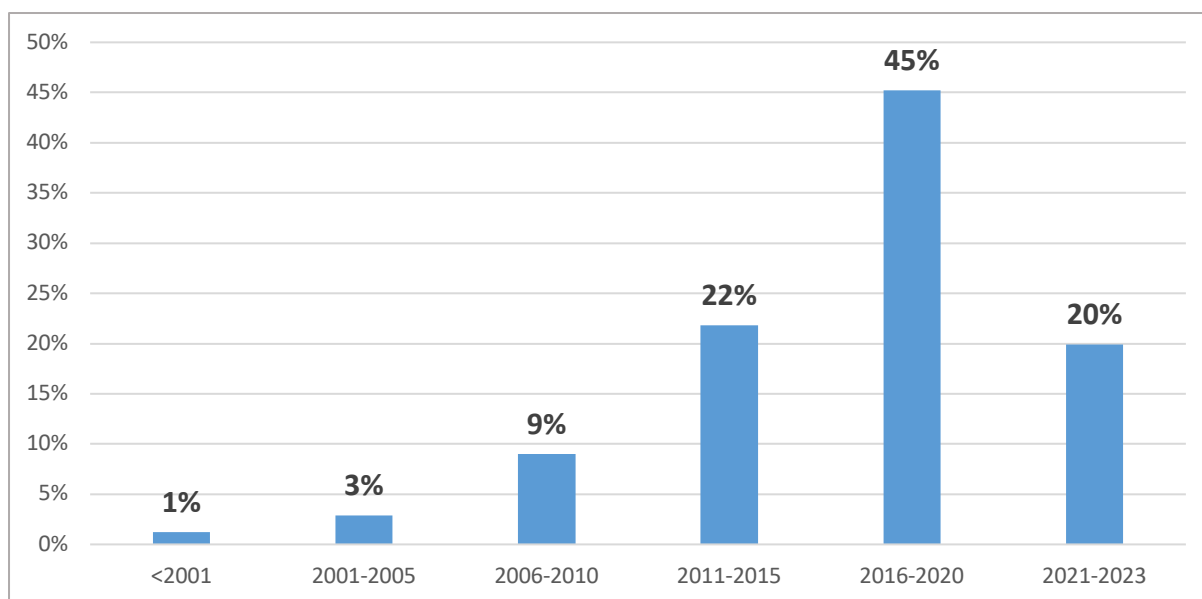
Na potrzeby realizacji systematycznego przeglądu literatury opisanego w rozdziale 2, wykorzystano pytania badawcze przedstawione we wstępie.

2.2 Ilościowy przegląd badań literaturowych

Z punktu widzenia założonych celów rozprawy oraz przyjętej metody systematycznej analizy literatury (SLR), niniejszy podrozdział stanowi wyjaśnienie nagłego wzrostu zainteresowania tematyką ładu projektowego. Określa, które tematy są szczególnie ważne oraz jak kształtuje się ład projektowy w relacjach z interesariuszami projektu. Opracowania literaturowe do systematycznego przeglądu zostały wybrane w wyniku przeszukiwania w tytułach i abstraktach, słów kluczowych *project governance*. W celu zachowania właściwego rygoru metodycznego podążano zgodnie z opisanymi w podrozdziale 2.1 wymaganiami metody badawczej. W tej części pracy doktorskiej poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze, które były zamieszczone we wstępie pracy:

- **PB1:** Jaki jest aktualny stan wiedzy w zakresie ładu projektowego, w tym jakie kierunki badań są eksplorowane przez badaczy? (pytanie zostało powtórzone przy realizacji badań z wykorzystaniem systematycznego przeglądu literatury w rozdziale 2 celem pogłębienia wiedzy na postawione pytanie badawcze, zwłaszcza wśród tych pozycji, które mogły nie być objęte kryteriami włączenia w parasolowym przeglądzie literatury (rozdział 1))
- **PB2:** Jaka jest rola ładu projektowego w strukturach zarządzania projektem?

W pierwszym kroku SLR przeszukiwano meta dane publikacji i uzyskano następujące rezultaty: 11 330 pozycji z bazy Web of Science oraz 87 021 z Google Scholar (Tabela 2-1). Celem tego etapu było rozpoznanie ogólnej skali dostępnej literatury oraz identyfikacja dynamiki publikacyjnej w czasie. Dla każdej z baz wyszukiwano rok po roku, ile tekstów zawierających frazę *project governance* pojawiało się w danym okresie. Dokonano analizy rozkładu liczby publikacji według roku wydania (Rysunek 2-3). Uzyskane dane wskazują na wyraźny trend wzrostowy – zainteresowanie tematyką *project governance* stopniowo rośnie, zwłaszcza w ostatniej dekadzie. Tendencja ta może świadczyć o rosnącym znaczeniu problematyki. Należy jednak podkreślić mnogość wykorzystywania i znaczenia tego związku wyrazowego w literaturze. Hasło to jest również często wykorzystywane w publikacjach przy opisie działalności, między innymi projektów rządowych.



Rysunek 2-3 Udział publikacji zawierających frazę *project governance* – wyniki pierwszego etapu SLR
Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc przez kolejne etapy analizy systematycznej literatury przedmiotu (Tabela 2-1), w przeglądzie uwzględniono ostatecznie 88 + 9 prac z bazy Web of Science oraz 21 + 23 z Google Scholar (pozycje uwzględnione po wyszukiwaniu w bazie Google Scholar zostały zredukowane o prace, które wystąpiły w statystykach dotyczących bazy Web of Science) (Tabela 2-1).

Tabela 2-1 Statystyka wyszukiwanych pozycji wg hasła *project governance* w bazach Web of Science i Google Scholar

Statystyka wyszukiwanych pozycji						
Ustawienia wyszukiwania:		Słowa kluczowe: <i>project governance</i>				
Metoda: KW		język: angielski, polski				
(KEYWORD)/AKW		okres: 2001-2019 („+” oznaczone wyniki wyszukiwania w latach 2020-2023)				
(Author-supplied keywords)		wyszukiwanie: według trafności				
Baza danych	Web of Science			Google Scholar		
Nazwa etapu	Liczba zatwierdzona	Liczba odrzucona	Liczba odrzucona ze względu na brak dostępu	Liczba zatwierdzona	Liczba odrzucona	Liczba odrzucona ze względu na brak dostępu
Liczba pozycji wg hasła	10 211 +1119	-	-	80 000 + 7021	-	-
Liczba wybranych tytułów	154+31	9 998 +1088	59	319+60	79 422 +6961	259

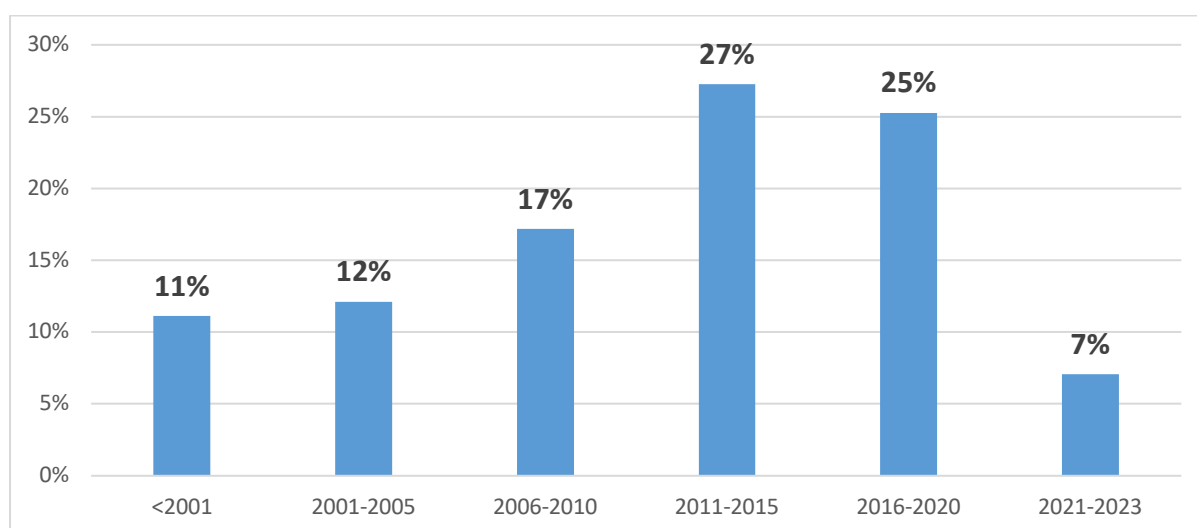
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2-1 Statystyka wyszukiwanych pozycji wg hasła project governance w bazach Web of Science i Google Scholar (c.d.)

Statystyka wyszukiwanych pozycji						
Ustawienia wyszukiwania: Słowa kluczowe: <i>project governance</i>						
Metoda: KW język: angielski, polski						
(KEYWORD)/AKW okres: 2001-2019 („+” oznaczone wyniki wyszukiwania w latach 2020-2023)						
(Author-supplied keywords) wyszukiwanie: według trafności						
Baza danych	Web of Science			Google Scholar		
Liczba abstraktów dotyczących tematu	120+13	34+18	-	74+29	179+31	66
Liczba pozycji zidentyfikowanych i sprawdzonych pod kątem kryteriów włączenia	88+9	10+4	22	21+23	42*+6	11
Pozycje uwzględnione w przeglądzie	88+9	-	-	21+23	-	-

*w tym powtarzające się
Źródło: opracowanie własne.

Do analizy przyjęto 141. publikacji naukowych. Jak wspomniano wcześniej, znacząca różnica między całkowitą liczbą wyszukanych pozycji, zawierających słowa *project governance*, a pozycje uwzględnionych w przeglądzie (Rysunek 2-4), dotyczy mnogości znaczenia tego związku wyrazowego.



Rysunek 2-4 Udział publikacji przyjętych do szczegółowej analizy – wyniki ostatniego etapu SLR

Źródło: opracowanie własne.

W niniejszym rozdziale, wg zaprezentowanego procentowego udziału publikacji na przestrzeni lat, spory odsetek stanowią pozycje napisane przed 2001 rokiem. Zjawisko to

Główny temat poruszany w pozycjach, które zostały uwzględnione w przeglądzie, skupia się na charakterystyce i opisie ładu projektowego. Analiza pozycji literaturowych wskazuje, iż wraz z rozwojem projektyzacji, ład projektowy staje się coraz bardziej popularnym tematem w środowisku naukowym. Cieszy się on uznaniem zwłaszcza w ostatniej dekadzie, gdzie odnotowuje się dużą liczbę publikacji na ten temat (Rysunek 2-4).

[illegible]

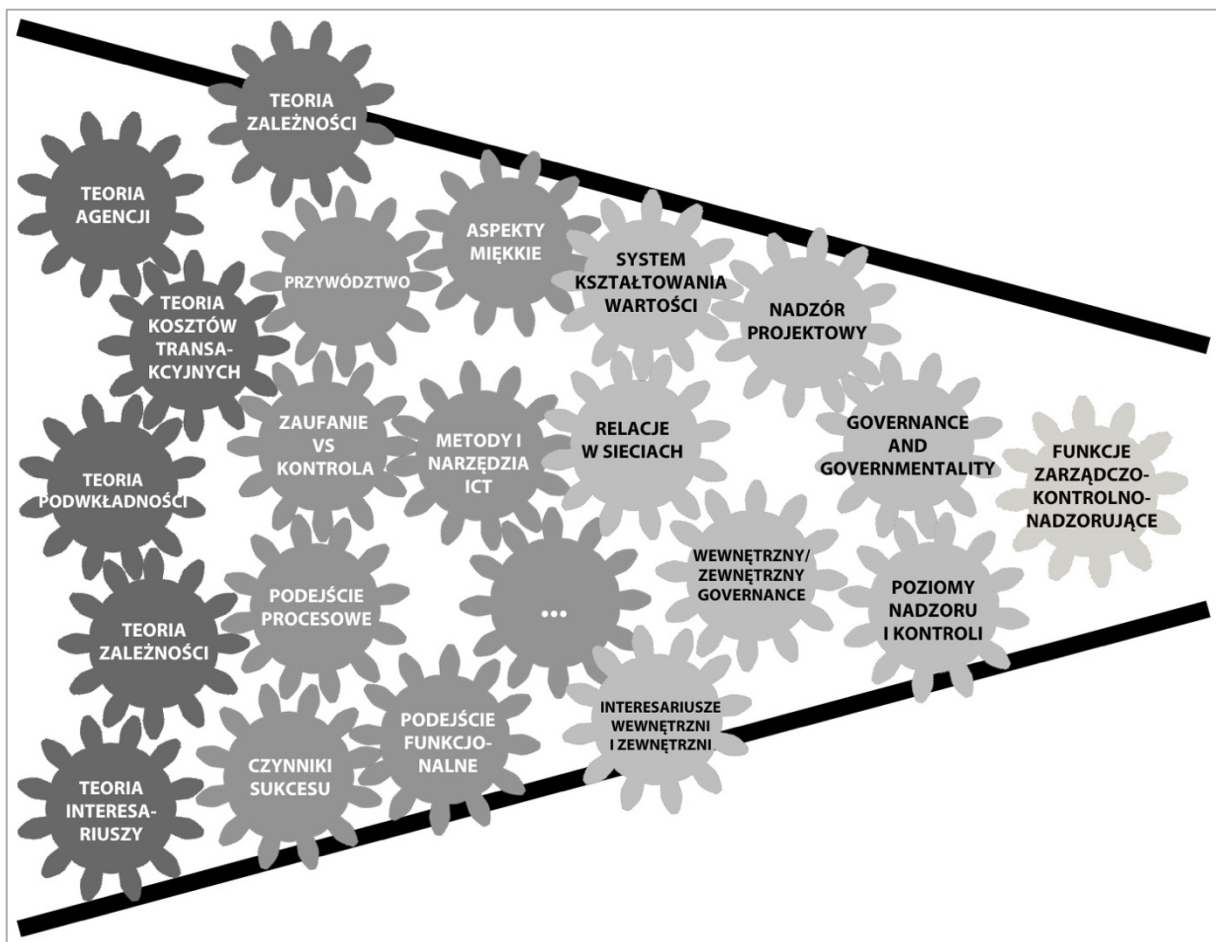
Narzędzie to umożliwia wizualne przedstawienie najczęściej pojawiających się zagadnień badawczych, ułatwiając identyfikację dominujących tematów w literaturze. Najczęściej pojawiające się terminy, takie jak: *project governance* (16 wystąpień), *trust* (15), *governance* (14), *project management* (12), zostały wyróżnione większą czcionką. Mniejsze słowa

reprezentują pojęcia rzadziej występujące. Ze względu na dużą liczbę analizowanych terminów, szczegółowe zestawienie liczby wystąpień poszczególnych słów nie zostało zamieszczone w tabeli, lecz odzwierciedlone wizualnie w samej chmurze. Przedstawiona chmura słów (Rysunek 2-5) wskazuje, jak istotne zdaje się być zagadnienie *project governance* i wywodzącego się z niego ładu projektowego (odniesienie do **PB1**). Oba pojęcia pochodzą z szeroko opisywanego zarządzania projektami. Dotychczas badacze w wynikach skupiali się na roli zaufania i kontroli przy osiąganiu celów/ sukcesów projektów, zwracając przy tym uwagę na zastosowaniu dominujących teorii zarządzania w *project governance*. Jak dotąd niewielu badaczy skupiło się na opisie wykorzystania ładu projektowego w zależności od różnego rodzaju interesariuszy i relacji między nimi, mimo że wielu z nich podkreśla ich istotny udział w realizacji projektów.

Analiza chmury słów kluczowych wskazuje, że koncepcja ładu projektowego jest stosowana przede wszystkim w organizacjach projektowych (*project-based organization*), co uzasadnia potrzebę badania tej koncepcji w tego typu podmiotach. Dodatkowo badania pokazują, że organizacje nieprojektowe np. procesowe stosują inne rozwiązania w zakresie mechanizmów kontrolnych realizowanych projektów [Gyawali, Tao, Müller 2013] co bardziej szczegółowo zostanie zaprezentowane w dalszej części rozprawy doktorskiej.

Zebrany materiał badawczy pozwolił na wskazanie także głównych obszarów badawczych, które są przedmiotem dotychczasowych analiz (Rysunek 2-6). Wyodrębniono je na podstawie częstości wykorzystania ich w analizowanych pozycjach naukowych. W literaturze dotyczącej *project governance*, badacze, często podejmowali się analizy zastosowania wielu ugruntowanych już teorii, najczęściej teorii zarządzania, ekonomicznych, a także behawioralnych. Mimo szerokiej tematyki, która jest podejmowana przy analizie *project governance* oraz podkreślania kluczowej roli interesariuszy, do tej pory mało jest opracowań szczegółowo opisujących tą problematykę.

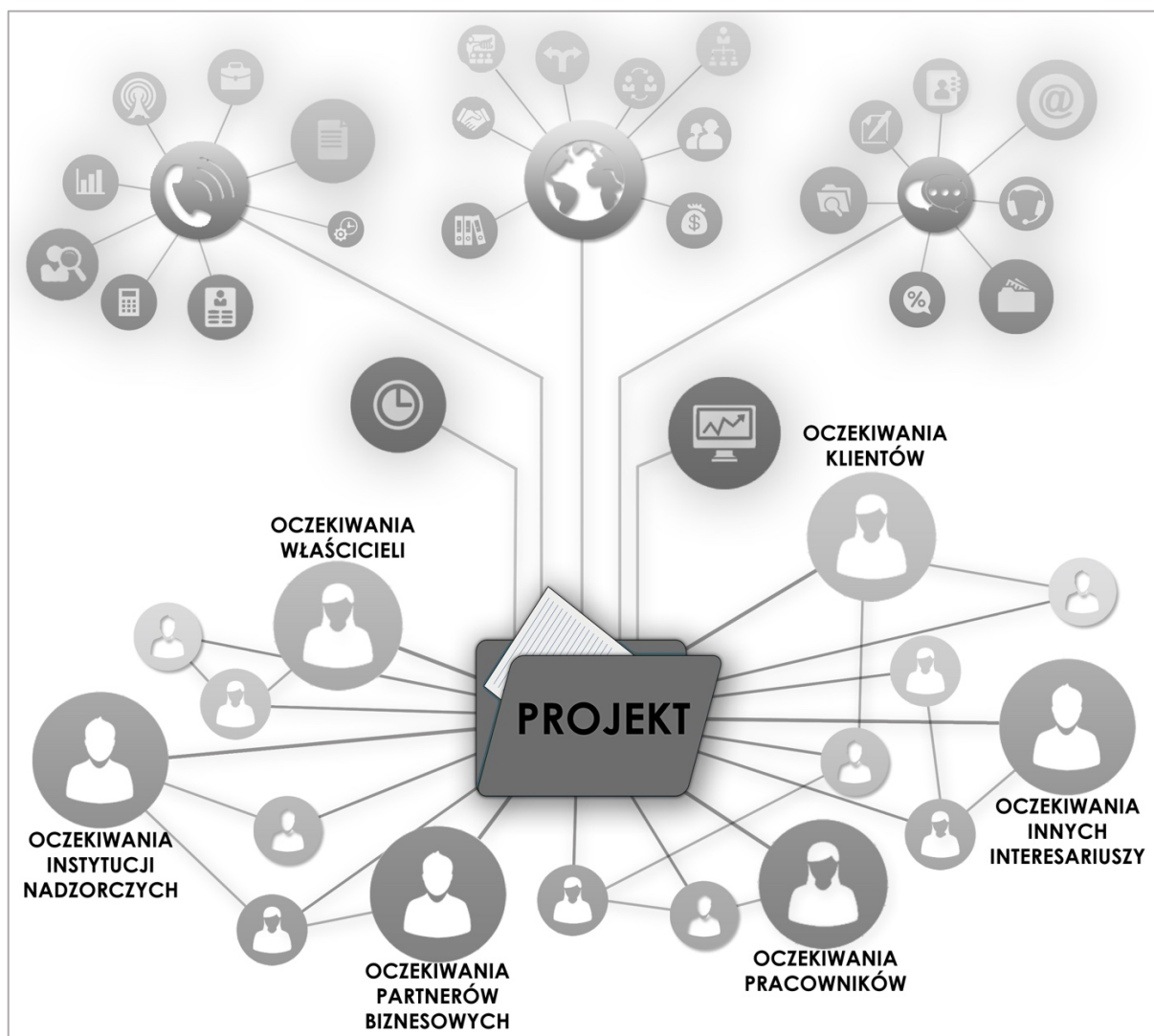
Wzrost znaczenia *governance* wynika także z trudności związanych z hierarchiczną koordynacją przez organizacje projektowe [Miller, Lessard 2001]. Od lat naukowcy i badacze starają się usystematyzować tę nową gałąź nauki poprzez zdefiniowanie tego pojęcia, w odniesieniu do rzeczywistej praktyki biznesowej. Jednym z proponowanych rozwiązań, które zyskuje na popularności w ostatnich latach jest wspomniany ład projektowy.



Rysunek 2-6 Główne tematy podejmowane przez project governance
Źródło: [Szymborski, Głodziński 2023 s. 99].

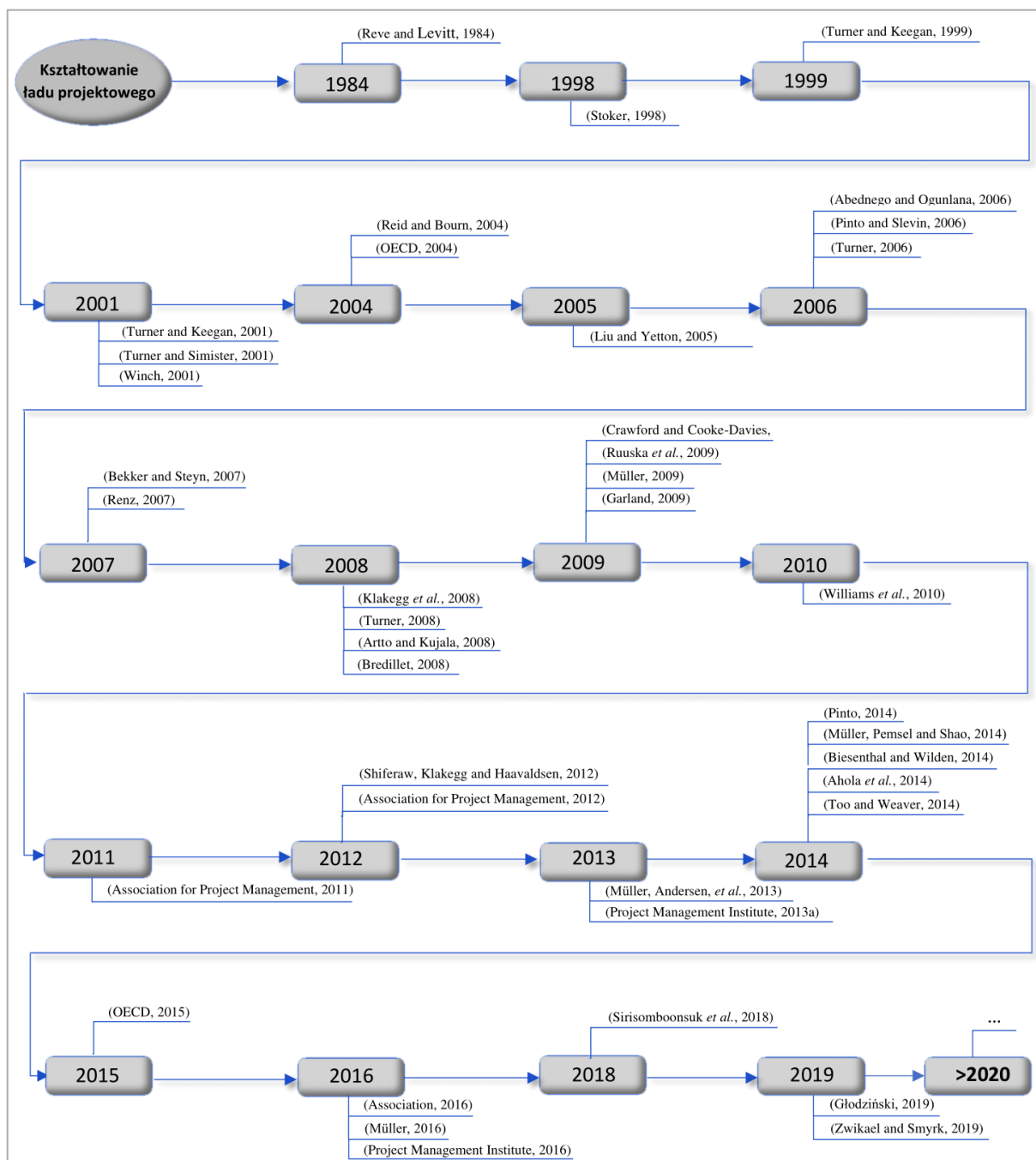
Współczesne organizacje projektowe postrzegają znacznie szerzej osiągalne cele i korzyści płynące z realizacji projektów. Końcowym efektem jest nie tylko produkt końcowy, ale wartość, w tym wiedza i doświadczenie, jaka jest tworzona dla właścicieli, kadry zarządzającej, klientów, partnerów biznesowych, podwykonawców, dostawców, pracowników i innych zainteresowanych grup. Ze względu na wielkość, a zarazem różnorodność interesariuszy projektów, oczekiwania wobec projektu i jego wyników są różnorodne, złożone, często wzajemnie powiązane (Rysunek 2-7), a momentami nawet sprzeczne [więcej na temat wartości projektów dla poszczególnych interesariuszy, patrz: Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2010 s. 23–40].

Oczekiwania interesariuszy mogą dotyczyć aspektów materialnych i niematerialnych, ekonomicznych i pozaekonomicznych, oczekiwań zmiennych w czasie, bądź niemożliwych do zaplanowania. Rozpoznanie i analiza wspomnianych oczekiwań jest prawdziwym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa czy organizacji [Łada, Kozarkiewicz-Chlebowska 2010 s. 12], bowiem od tego zależy sukces całego projektu.



Rysunek 2-7 Złożoność powiązań i oczekiwań interesariuszy wobec projektu
Źródło: [Szymborski, Głodziński 2023 s. 100].

Rysunek 2-7 obrazuje oczekiwania interesariuszy wobec projektu, uwzględniając interesariuszy zewnętrznych jako nieodzowny element każdego projektu. Różnorodność i złożoność relacji pomiędzy grupami, zwłaszcza przy realizacji dużych projektów, wymaga pewnego rodzaju systematyzacji i wprowadzenia porządku w struktury organizacyjne. Na podstawie analizowanych pozycji, można wysunąć wniosek, że celem ładu projektowego jest między innymi kształtowanie wartości w danej organizacji (odniesienie do **PB2**). Rysunek 2-8 przedstawia na osi czasu wyniki systematycznego przeglądu literatury. Poniższe prace, wybrane ze względu na ich znaczący wkład w definiowanie pojęcia ładu projektowego, rozwój ram teoretycznych oraz częstotliwość występowania w analizowanych publikacjach, miały zdaniem autora największy wpływ na kształtowanie ładu projektowego.

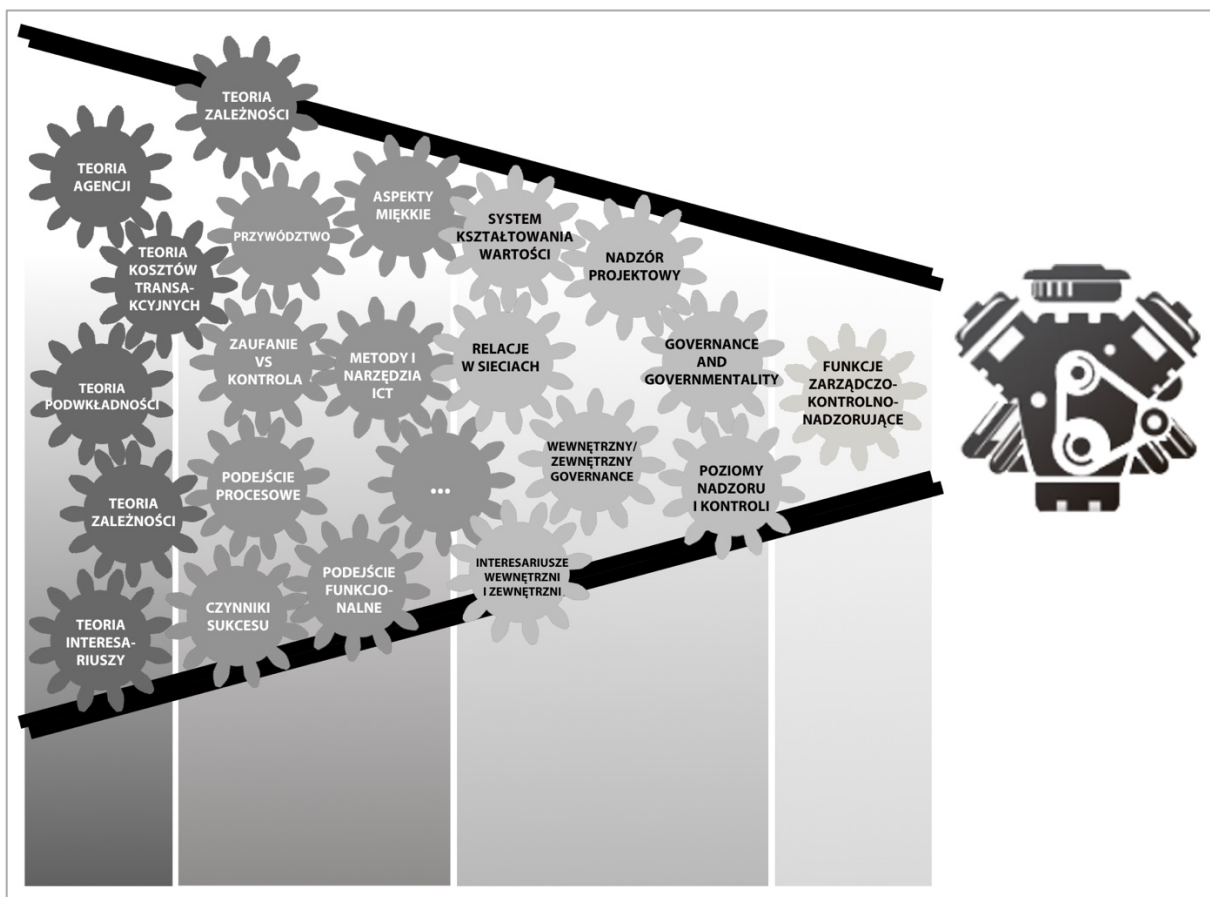


Rysunek 2-8 Istotne publikacje z zakresu ładu projektowego wyodrębnione metodą systematycznego przeglądu literatury
Źródło: opracowanie własne.

Analiza zebranego materiału badawczego wskazuje na niedostatek w prowadzonych studiach w obszarze ładu projektowego uwzględniający kontekst interesariuszy zewnętrznych. E. Głodziński zaznacza, że „zbyt mało miejsca poświęca się problematyce *governance* w relacjach projekt vs. dostawca czy podwykonawca” [Głodziński 2019 s. 39]. Ze względu na rosnącą rolę podwykonawstwa [Głodziński 2017a s. 20–21], istotne zdaje się zbadanie:

- występujących form *governance* w zależności od podległości/ umów projektowych z podwykonawcami,
- sposobu kształtowania ładu projektowego (czy w zależności od projektu, czy podwykonawców i/lub dostawców).

W badaniach należy uwzględnić funkcje nadzorcze jak i wspomaganie zarządzania podwykonawcy, poprzez dostarczanie mu danych dotyczących harmonogramu pracy lub materiałów charakteryzujących jakość i zakres wykonywanych prac [Głodziński 2019 s. 39]. Stanowi to pole do rozważań i badań nad proponowanymi rozwiązaniami dla teoretyków oraz badaczy naukowych. Patrząc szerzej, działanie *project governance*, można przedstawić wykorzystując do tego celu teorię klasycznego lejka (Rysunek 2-9).



Rysunek 2-9 Project governance w ujęciu klasycznego lejka
Źródło: opracowanie własne.

Organizacje dojrzałe projektowo, realizujące duże i mnogie projekty, zaczynają uświadamiać sobie potrzebę wprowadzania zmian w organizacji, aby uporządkować relacje występujące pomiędzy poszczególnymi poziomami kadry zarządzającej [Juchniewicz 2009 s. 28, Juchniewicz 2019 s. 85]. Poszukują one nowych rozwiązań, które byłyby w stanie

rozwiązać rodzące się problemy. Rozwiązaniem ma być zagadnienie ładu projektowego, które umożliwia kształtowanie wartości w organizacji oraz wspomaga i nadzoruje zachodzące procesy, tak aby cała organizacja działała prężnie niczym tryby w silniku (Rysunek 2-9).

Konstrukt, rozpropagowany w anglojęzycznej literaturze przedmiotu wskazuje, jak pojedyncze projekty, programy, portfele czy cała działalność projektowa organizacji powinna być kierowana i kontrolowana, pociągając do odpowiedzialności menedżerów za powstałe wyniki. Ład projektowy ma na celu wspomagać prowadzone projekty w osiąganiu sukcesów. Wynika z tego potrzeba projektowania i tworzenia modeli ładu projektowego. Mają one w sposób uporządkowany i usystematyzowany prowadzić do zwiększenia wartości działań projektowych i ich produktów, co jest przedmiotem zainteresowania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Oczywiście każda organizacja projektowa jest inna. Niemożliwe byłoby stworzenie idealnego modelu pasującego do każdej organizacji projektowej. Zawsze pewne zagadnienia wychodzą poza utarte i opisane schematy działań. Jest to normalne i akceptowalne w każdej organizacji projektowej. Najważniejsze, by wszystkie „tryby” pracowały wspólnie, by osiągać założony cel. Rozdział przedstawia dotychczasowe główne tematy podejmowane przez *project governance*. Może stanowić źródło informacji dla badaczy, które tematy wymagają dalszej eksploracji naukowej, bądź inspirować do podjęcia próby opisu zagadnień nieporuszanych wcześniej w literaturze przedmiotu.

2.3 Jakościowy przegląd badań literaturowych

W ramach jakościowego przeglądu literatury dokonano analizy treści w wyodrębnionych metodą systematycznego przeglądu literatury z lat 2001-2019 publikacji. Dodatkowo przedstawiono najważniejsze wyniki badań literaturowych z uzupełnionego systematycznego przeglądu literatury przedmiotu lat 2020-2023.

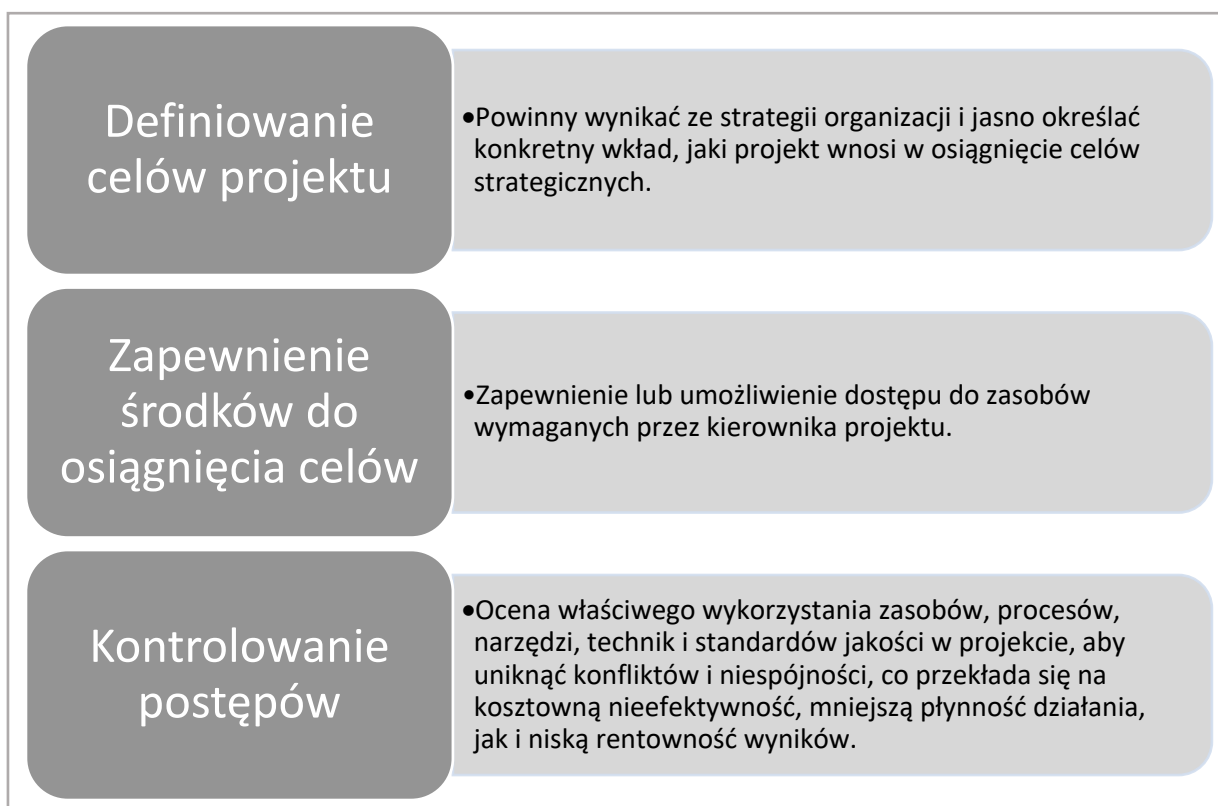
Projekty, w których brakuje skutecznego wsparcia kadry kierowniczej wyższego szczebla, nie mogą przynieść oczekiwanych korzyści biznesowych dla organizacji projektowych. Potrzebne są instytucjonalne ustalenia i systemy ułatwiające kontakty pomiędzy kierownictwem wykonawczym i zespołami projektowymi. Takie ustalenia zwiększą wartość dodaną tworzoną dla organizacji projektowych poprzez zapewnienie strategicznego dostosowania projektów, decentralizację procesu decyzyjnego, szybki przydział zasobów i udział zewnętrznych zainteresowanych stron [Müller 2017]. Wyzwaniem dla organizacji projektowych jest zatem pogodzenie wewnętrznego zarządzania projektami z ich realizacją oraz strukturą ładu projektowego, tak aby zarządzanie projektami było dostosowane do strategii

organizacyjnej [Too, Weaver 2014 s. 1384; Musawir 2023b], na odpowiednim poziomie jej efektywności [Ferrer, Araujo Galvao, Monteiro de Carvalho 2021, s. 46]. Zasadne zdaje się zbadanie zdefiniowanych wcześniej pytań badawczych (patrz: Wstęp), które mogą wskazywać na przyszły możliwy kierunek studiów:

- **PB3:** Jak funkcje zarządczo-kontrolno-nadzorujące są stosowane w organizacjach projektowych?
- **PB4:** Które teorie wpisują się w ład w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*)?
- **PB5:** Jak zaufanie i kontrola są wykorzystywane w dynamicznie zmieniającym się środowisku zarządzania zamówieniami?

Posiadanie struktury ładu projektowego w organizacjach projektowych zapewnia ramy umożliwiające kierownictwu podejmowanie decyzji i działań. Pomaga także zmniejszyć ryzyko wystąpienia konfliktów i niespójności pomiędzy różnymi środkami realizacji celów organizacji projektowych, takimi jak procesy czy zasoby [Müller 2011b s. 86], w tym w złożonych procesach jakie występują w sieci powiązań podwykonawców i dostawców. *Project governance* odbywa się na styku projektu z jego organizacją macierzystą i innymi interesariuszami [Müller, Pemsel, i in. 2014 s. 2]. Jego realizacja jest często wspierana przez ramy *project governance*, które „dostarczają kierownikowi projektu i zespołowi strukturę, procesy, modele decyzyjne i narzędzia do zarządzania projektem, a jednocześnie wspierają i kontrolują projekt pod kątem jego pomyślnej realizacji” [Project Management Institute 2013 s. 34]. W obszarze ładu projektowego często realizowane jest to poprzez określone polityki, procesy, role i obowiązki, które wyznaczają ramy dla zachowań ludzi, co z kolei wpływa na projekt. Ład projektowy jest realizowany na wszystkich poziomach hierarchii organizacyjnej lub w hierarchicznych relacjach w sieciach organizacyjnych. Zaczyna się od zarządu, który określa cele organizacji projektowych i rolę projektów w osiąganiu tych celów [Müller 2011b s. 88], wyznaczając tym samym granice działań związanych z zarządzaniem projektami (Rysunek 2-10). Innymi słowy ład projektowy stanowi ramy wokół wyboru, ustalania priorytetów i nadzoru nad projektami w celu zapewnienia ciągłego przestrzegania celów organizacji projektowych [Weaver 2007; Abu Hassim i in. 2011 s. 1932]. Rysunek 2-10 różni się od zaprezentowanego wcześniej rysunku definiującego role projektowe (Rysunek 1-11), zarówno pod względem struktury, jak i przyjętej perspektywy interpretacyjnej. Oba diagramy odzwierciedlają różne ujęcia ładu projektowego, wynikające z różnych podejść

teoretycznych autorów, na których bazują. Taka rozbieżność potwierdza, że obszar ten pozostaje niejednoznacznie zdefiniowany w literaturze przedmiotu i nadal wymaga dalszej eksploracji naukowej.



Rysunek 2-10 Granice działań ładu projektowego związanego z zarządzaniem projektami
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Müller 2011b s. 87].

Ramy ładu projektowego muszą jasno wskazywać ścieżkę decyzyjną, która angażuje bezpośrednio tylko najważniejszych interesariuszy w proces decyzyjny. Ma to na celu uniknięcie przedłużania całego procesu decyzyjnego, co mogłoby spowodować opóźnienia w realizacji projektu [Garland 2009 s. 26]. Ważne jest, aby zapewnić, że w ten proces zaangażowane są tylko osoby, które naprawdę wiedzą o projekcie, angażują się w jego realizację od początku do końca i są w stanie wydać prawidłowe i sprawiedliwe decyzje [Unterhitzenberger, Moeller 2021]. Muszą istnieć jasne ramy pozwalające odróżnić zarządzanie organizacyjne od ładu projektowego, tak aby nie było między nimi żadnej ingerencji w podejmowaniu decyzji [Abu Hassim i in. 2011 s. 1932; Musawir 2023a, s. 91]. W tym celu opracowano także 14. zasad *project governance* [Reid, Bourn 2004 s. 6] (Rysunek 2-11).



Rysunek 2-11 Zasady governance w środowisku projektowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Reid, Bourn 2004 s. 6].

Na rysunku pojawia się hasło „ład w zamówieniach projektów” (Rysunek 2-11), co zostało opisane przez J. Stawickiego, podążającego za interpretacją R. Müllera, jako „wypracowywanie organizacyjnych umiejętności i zdolności, zapewniających, że projekty, programy i portfele mogą być z sukcesem zaimplementowane. Wg tego autora (R. Müller)

governance zarządzania projektami obejmuje także stworzenie biura zarządzania projektami” [Stawicki 2009]. W opinii autora niniejszej pracy, takie podejście wyraźnie rozszerza klasyczne rozumienie nadzoru projektowego, przesuując akcent z kontroli nad realizacją poszczególnych projektów na zdolność organizacji do systemowego i trwałego wspierania wielu projektów.

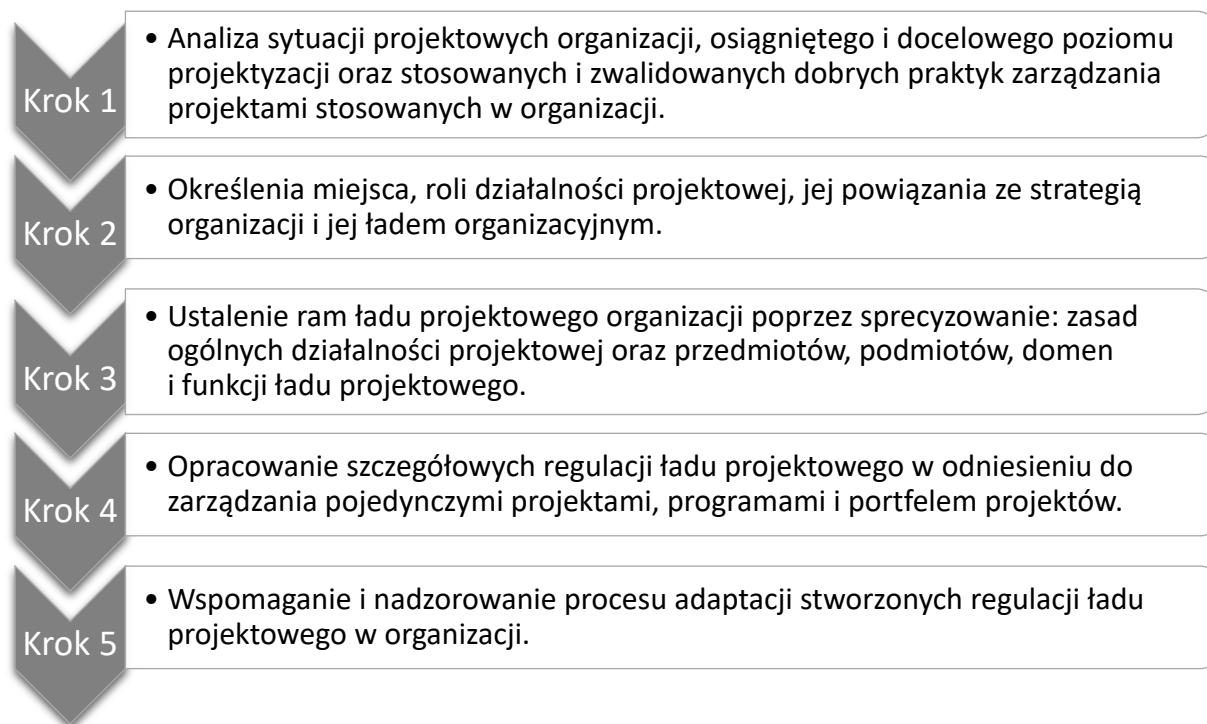
W tym miejscu należy wspomnieć o kluczowych funkcjach szeroko rozumianego nadzoru projektowego w środowisku wieloprojektowym i wyodrębnić rolę opisywanego ładu projektowego (Rysunek 1-15). Dostępna literatura przedmiotu podkreśla, iż *P4 governance* (*program governance, portfolio governance, governance of projects, governance of project-based organization* [Rodney, Turner 2008, s. 367-389]), jako system tworzenia wartości, ma na celu **realizację jednocześnie funkcji zarządczo-kontrolno-nadzorującej** [Ahola, Davies 2012; Müller i in. 2017; Głodziński 2019 s. 38]. Ład projektowy ma za zadanie [Głodziński 2019 s. 38] (odniesienie do **PB3**):

- dostarczać podmiotom nadzorczym informacji o działaniach zespołów realizujących projekty, programy i portfele, aby umożliwiać kontrolę sposobu ich realizacji i osiągniętych rezultatów,
- zwiększać skuteczność i efektywność procesów zarządzania P4 oraz nadzoru poprzez doskonalenie subprocesów (kształtowania celów strategicznych, monitorowania i analizy aktywności, w tym także warunków ryzyka i niepewności, rozliczania dokonań oraz raportowania),
- wspierać zespoły realizujące projekty, programy i portfele w pomiarze dokonań, tworząc system samokontroli.

Zadania ładu projektowego przedstawione w podrozdziale 1.4 różnią się od tych, przedstawionych w niniejszej części. Wynika to przede wszystkim z faktu, że różni badacze ujmują ład projektowy z odmiennych perspektyw – co przekłada się na zróżnicowanie celów, ról i mechanizmów, jakie są mu przypisywane. Z tego względu funkcje identyfikowane w przeglądach literatury mają często różny poziom szczegółowości, różny punkt odniesienia oraz różny zakres. Zestawienie tych dwóch grup funkcji ujawnia rozbieżności między ujęciami różnych autorów, co dodatkowo wskazuje na brak spójności terminologicznej i metodologicznej w badaniach nad ładem projektowym. Zróżnicowanie to unaocznia potrzebę dalszego uporządkowania i systematyzacji podejść do opisu funkcji ładu projektowego. Obecnie bowiem każdy autor zdaje się tworzyć własną wersję tej koncepcji, opartą na wybranej

perspektywie badawczej i dostępnych źródeł. Dopiero systematyczna analiza literatury przedmiotu pozwoliła na zidentyfikowanie omówionych różnic, co dodatkowo motywuje dobór i kolejność metod badawczych w niniejszej pracy.

W dążeniu do tworzenia wartości, organizacje projektowe podejmują decyzje poprzez zmianę kierunku strategicznego, inwestycyjnego czy organizacyjnego [Wodarski, Bijańska 2014], opracowywanie nowych produktów, zwiększanie wydajności lub wprowadzanie nowych technologii, które poprawią efektywność i pozycję konkurencyjną [Dooley, Lupton 2005]. Wartość projektu odnosi się do jawnych i ukrytych funkcji stworzonych przez projekt, które mogą zaspokoić jawne i ukryte potrzeby zainteresowanych stron [Zhai i in. 2009]. Potrzeby te są zmienne w czasie i różne dla różnych przedsięwzięć. **Ład projektowy nie może być i nie jest zatem wynikiem jednorazowego wdrożenia kompleksowego rozwiązania. Jest następstwem porządkowania wcześniej wdrożonych i zweryfikowanych rozwiązań cząstkowych w organizacjach projektowych, przy okazji realizacji poszczególnych projektów.** M. Trocki wymienia cztery kroki wdrażania ładu projektowego [Trocki 2018 s. 20], które zostały rozszerzone o dodatkowy, a zarazem kluczowy z punktu istotności rozumienia definicji ładu projektowego krok, związany ze wspomaganiem i nadzorowaniem całego procesu implementacji (Rysunek 2-12).



Rysunek 2-12 Kroki wdrażania ładu projektowego
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trocki 2018 s. 20].

Aby opisane kroki (Rysunek 2-12) zostały poprawnie implementowane, potrzebna jest odpowiednia struktura zarządzania. Wpływowe prace, takie jak raport A. Cadbury'ego [Cadbury 1992] czy prace D. Larcker'a i B. Tayan'a [Larcker, Tayan 2013] podkreślają znaczenie formalnych mechanizmów kontroli w zarządzaniu [Oliver E. Williamson 1991], w tym wspomnianej struktury zarządzania. Funkcją mechanizmów *governance* [więcej na temat mechanizmów *governance*, patrz: Derakhshan i in. 2019] jest między innymi: kierowanie i kontrolowanie organizacji, równoważenie celów (ekonomicznych, społecznych, środowiskowych, indywidualnych) oraz definiowanie praw i obowiązków interesariuszy [Müller 2017]. Struktura zarządzania obejmuje formalne procedury, procesy, politykę, role, obowiązki itp. Jest to „żywa” forma zarządzania, która występuje w środowisku zarządzania wraz z bardziej nieformalnymi mechanizmami, jak chociażby zaufanie i kontrola [Sydow 1998; McEvily i in. 2003].

Wspomniane zaufanie jako mechanizm *governance* ma na celu osiągnięcie efektywności i jest uważane jako jeden z kluczowych mechanizmów zarządzania projektami [Müller, Andersen, i in. 2013 s. 39; Karlsen 2021 s. 932, Müller, 2023, s. 184]. Dwuwymiarowe podejście do zarządzania, wykorzystujące zaufanie i kontrolę, zostało zidentyfikowane przez K. Das'a i S. Teng'a [Das, Teng 1998]. Te dwa pojęcia są często postrzegane jako równoległe i wzajemnie uzupełniające się, jednak równowaga pomiędzy kontrolą, a zaufaniem musi być dostosowana do sytuacji, w której są one wykorzystywane jako mechanizmy *governance* [Müller, Andersen, i in. 2013 s. 29]. Zbyt duża kontrola może prowadzić do osłabienia zaufania [Clases i in. 2003], ponieważ sygnalizuje pracownikowi, że nie jest godny zaufania i że oczekuje się od niego zachowań oportunistycznych [Kadefors 2004]. Szczególna siła zaufania jako mechanizmu *governance* polega na tym, że tworzy ono wartość ekonomiczną poprzez obniżenie kosztów transakcji (tj. kosztów administracyjnych związanych z uzgadnianiem i realizacją umów) między stronami w ramach wymiany handlowej [Dyer, Chu 2003]. Dlatego zaufanie i kontrola nie wykluczają się wzajemnie, ale są w złożonym i nieliniowym związku [Clases i in. 2003; Hoetker, Mellewigt 2009; Pinto i in. 2009]. Równowaga ta znajduje również odzwierciedlenie w teorii agencji i teorii podwładności. Pierwsza z nich wyjaśnia kontrolę, a druga wyjaśnia zaufanie jako mechanizmy *governance* [Davis i in. 1997]. Mają one także za zadanie wzmocnić proces podejmowania decyzji przez uczestników organizacji projektowych, którzy stoją przed różnymi dylematami [Müller, Glückler, i in. 2013; Müller, Turner, i in. 2014; D. Walker, Lloyd-Walker 2014]. Dominującą teorią stosowaną w tym celu jest teoria podwładności, która w odróżnieniu od teorii agencji

uwzględnia wyższe wartości zaufania między kierownikami projektów a ich właścicielami [Derakhshan i in. 2019] (Tabela 2-2).

Tabela 2-2 Podsumowanie dominujących teorii zarządzania, ich zastosowania w *project governance* i stanowiska wobec interesariuszy

Teoria	Ogólne ujęcie teorii	Główne zastosowanie teorii w zarządzaniu projektami	Stanowisko teorii wobec interesariuszy
Teoria agencji	Omówienie relacji między zleceniodawcą a agentem w organizacjach, z uwzględnieniem własnych interesów, różnej postawy ryzyka i poziomu władzy [Mitnick 1973; S. A. Ross 1973; Eisenhardt 1989].	Opisanie relacji pomiędzy właścicielem projektu a kierownikiem, monitorowanie i kontrolowanie zachowania kierownika w oparciu o zaufanie lub kontrolę i karanie [R. J. Turner i in. 2010; Zwikael, Smyrk 2015].	Skupienie się na relacjach między dwoma ważnymi interesariuszami wewnętrznymi i wpływie tych relacji na wyniki projektu, z naciskiem na zaufanie.
Teoria podwładności	Stwierdzono, że menedżerowie są lepiej motywowani przez zdefiniowane cele organizacji w porównaniu do automotywacji wynikającej z ich osobistych zainteresowań. Długoterminowe pozytywne wyniki organizacji wzmacniają ich pozycję [Davis i in. 1997; L. Donaldson, Davis 2016].	Zastosowanie dla kierowników projektów i programów, którzy działają w najlepszym interesie swoich zleceniodawców (sponsorów projektów) [J. Rodney Turner, Keegan 2001; Toivonen, Toivonen 2014].	Skupienie się na relacjach między dwoma wewnętrznymi interesariuszami z naciskiem na długofalowe wyniki organizacji, budowanie zaufania i wzajemne tworzenie wartości.
Teoria kosztów transakcyjnych	Opracowanie wytycznych dotyczących minimalizacji kosztów organizacyjnych podczas outsourcingu towarów i usług [O.E. Williamson 1975].	Decyzja o wyborze wykonawców i dostawców [J. Rodney Turner, Keegan 2001; Müller, Martinsuo 2015].	Określenie ról i obowiązków projektów i zewnętrznych zainteresowanych stron, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ekonomicznych (wykonawców i dostawców).
Teoria zależności	Określenie sposobu alokacji zasobów organizacyjnych w celu osiągnięcia celów korporacyjnych [Pfeffer, Salancik 1978].	Dostarczenie narzędzi dla decydentów do ustalania priorytetów przydziału środków dla różnych projektów indywidualnych.	Przedstawienie jako narzędzia do operacjonalizacji preferencji interesariuszy organizacji.
Teoria interesariuszy	Wyjaśnienie, że poza udziałowcami należy wziąć pod uwagę to, kto wywiera wpływ na organizację lub znajduje się pod jej wpływem [Freeman 2010].	Określenie, kto jest interesariuszem, którego obawy powinny być uwzględnione w zarządzaniu interesariuszami projektu [Blomquist i in. 2016; Xie i in. 2017].	Rzucenie światła na rozważania interesariuszy spoza organizacji oraz na znaczenie ich pozycji w otoczeniu organizacyjnym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Derakhshan i in. 2019 s. 99].

Tabela 2-2 zawiera podsumowanie najważniejszych teorii zarządzania (więcej na temat teorii zarządzania i organizacji, patrz: Sha 2011; Biesenthal and Wilden 2014; Müller 2017 s. 4–9; Derakhshan, Turner and Mancini 2019), do których odnosi się *project governance* (odniesienie do PB4). R. Derakhshan, R. Turner i M. Mancini w swoich wnioskach z przeprowadzonych

badan zaznaczyli, że podejście organizacji projektowych do interesariuszy musi być rozpatrywane między innymi w kontekście etyki [Derakhshan i in. 2019 s. 98]. R. Müller również podkreśla, że styl zarządzania organizacją i jej instytucjami macierzystymi może wpływać na decyzje podejmowane w projekcie z etycznego punktu widzenia [Müller, Andersen, i in. 2013]. Pokazuje to znaczenie odpowiedzialności i przejrzystości w relacjach między członkami organizacji projektowych, a także łączy etykę i przejrzystość z relacjami między organizacjami projektowymi i zewnętrznymi interesariuszami [Derakhshan i in. 2019 s. 104]. Ład projektowy i etyka stają się częściami korporacyjnej wizji i wartości [Poppo, Zenger 2002], która określa cele i zadania organizacji projektowych, wraz ze szczegółami dotyczącymi kultury, filozofii i sposobu prowadzenia działalności. Wyzwaniem staje się opracowanie ram ładu projektowego i etyki, które byłyby zgodne z wartościami organizacji projektowych i spełniałyby akceptowalne praktyki biznesowe i środowiskowe [Biesenthal, Wilden 2014 s. 1300]. Mechanizmem, za pomocą którego realizowany jest ład projektowy to struktura zarządzania [Müller, Andersen, i in. 2013 s. 26]. W literaturze przedmiotu zidentyfikowano także bardziej nieformalne mechanizmy, zwłaszcza zaufanie, oraz zachowania etyczne [Sydow 1998; McEvily i in. 2003]. Etyka projektu obejmuje moralnie przyjęte postępowanie i zachowanie, często definiowane jako kodeks zasad moralnych organizacji projektowych lub zespołu, który ustanawia standardy pomagające odróżnić to, co organizacja projektowa lub zespół projektowy uważa za dobre lub złe. Etyka projektu pomaga w ustaleniu zasad zachowania, które kierują kadrą zarządzającą i członkami zespołu w podejmowaniu decyzji, gdy istnieje szereg alternatywnych sposobów działania. Powinien być on postrzegany jako wskazówka, jak uczestnicy projektu powinni zachowywać się w sytuacjach podatnych na dylematy etyczne, takich jak wymagany poziom uczciwości w raportowaniu postępów i rozliczaniu projektu [charakterystyka i cechy etyczne zostały opisane w Burke 2013 s. 24–26].

Mówiąc o zaufaniu (odniesienie do **PB5**), należy podkreślić, że często wiąże się to ze wzmacnianiem procesów podejmowania decyzji przez uczestników organizacji projektowych [Müller, Glückler, i in. 2013; Müller, Pemsel, i in. 2014; D. Walker, Lloyd-Walker 2014]. Dominującą teorią stosowaną w tym celu jest teoria *governance*, która w odróżnieniu od teorii agencji uwzględnia wyższe wartości zaufania między kierownikami projektów a ich właścicielami [Derakhshan i in. 2019 s. 104]. Zaufanie w relacjach organizacyjnych poprawia także wyniki projektów poprzez zmniejszenie kosztów negocjacji, transakcji i monitoringu oraz zwiększenie prawdopodobieństwa uzyskania wzajemnych porozumień w sprawie decyzji projektowych [Walker, Lloyd-Walker 2014; Lu

i in. 2015; Burga, Rezania 2017; Wu i in. 2017]. Obie teorie w różny sposób podchodzą do pojęcia „relacji”, obie nakreślają wspólny cel, jakim jest osiągnięcie korzystnych rezultatów dla interesariuszy [Zaheer i in. 1998]. Teoria agencji osiąga to dzięki fizycznym kontraktom, podczas gdy teoria *governance* twierdzi, że zarządzanie relacjami jest kluczem do sukcesu, ponieważ „wymiana relacji utrzymuje się w czasie, przynosząc zwiększone korzyści dla obu partnerów” [Singh, Sirdeshmukh 2000 s. 153]. Kwestie te skupią się jednak na wewnętrznych interesariuszach. Na omawiane zagadnienie należy także spojrzeć z punktu interesariuszy zewnętrznych.

Mechanizmy zarządzania zorientowane na teorię udziałowców powodują, że menedżerowie projektów mają większe zaufanie do użytkowników końcowych. Mechanizmy zorientowane na interesariuszy prowadzą do wyższego poziomu zaufania między menedżerami projektów i zespołami [Müller, Lecoivre 2014] (odniesienie do **PB5**). Mechanizm zarządzania zorientowany na społeczeństwo powinien charakteryzować się jednolitością, przejrzystością i odpowiedzialnością za kontrolę jako cechami obowiązkowymi [Ma i in. 2017]. W tym kontekście obserwujemy wpływ zaufania i etyki na różne poziomy organizacyjne oraz na ich relacje ze sobą. Istotne jest, aby implementując wybrane teorie zarządzania interesariuszami w kontekście etyki, zwracać uwagę na ich rolę w maksymalizowaniu korzyści organizacji projektowych, a nie ze względu na ich uzasadnione prawa [T. Donaldson, Preston 1995]. Podejście zarządcze właściciela projektu oparte na zaufaniu do kierownika projektu powinno być bardziej efektywne w przypadku projektów wysokiego ryzyka, natomiast podejście oparte na kontroli procesu zarządzania projektem będzie bardziej efektywne w sytuacjach niskiego ryzyka [Zwikaël, Smyrk 2015 s. 23].

Należy podkreślić, że integracja dostawców, członków zespołów projektowych i innych interesariuszy zgodnie z założeniami ładu projektowego, może prowadzić do problemów. Relacje pomiędzy partnerami biznesowymi mogą być postrzegane jako zbyt bliskie przez organizację zarządzającą. Wspomniane problemy mogą także dotyczyć odpowiednich terminów eskalacji i poziomów ujawniania informacji. Może to prowadzić do problemów etycznych w decyzjach, które muszą być podejmowane w zakresie sprawozdawczości, relacji międzyludzkich i wartości organizacji zaangażowanych w projekt [Müller, Andersen, i in. 2013 s. 39]. W rozwiązywaniu dylematów etycznych, zarządzanie projektami może wykorzystywać zasoby z zakresu etyki normatywnej, które zawierają koncepcyjne narzędzia do systematycznej analizy wyzwań etycznych, nadając wagę procesowi, wynikom i charakterowi. Rosnąca presja w zarządzaniu projektami na rozwiązywanie dylematów etycznych oraz uzasadnianie wyborów i priorytetów różnym interesariuszom tylko zwiększa znaczenie koncepcji i pomysłów

z zakresu etyki normatywnej. Zaufanie zostało uznane za kluczowy mechanizm łączący strukturę zarządzania w łańdźchu projektowym z jednostką i można wyodrębnić jego dwa rodzaje [Müller, Andersen, i in. 2013 s. 40] (odniesienie do **PB5**):

- zaufanie struktury zarządzania do ludzi, którzy wykorzystują tę strukturę do podejmowania etycznych decyzji, aby samodzielnie podejmować decyzje w określonych ramach możliwych decyzji (zaufanie ludzi),
- zaufanie ludzi do struktury zarządzania, aby zapewnić użyteczne i dla nich akceptowalne ramy podejmowania decyzji (zaufanie systemowe).

Należy zwrócić uwagę, by struktury łańdźchu projektowego nie były zbyt rygorystyczne. Mogą one bowiem ograniczyć elastyczność systemu. Pewien poziom zaufania do zdolności, życzliwości i uczciwości ludzi powinien leżeć u podstaw łańdźchu projektowego. Rozwiązania łańdźchu projektowego powinny zostać zatwierdzone decyzją naczelnego kierownictwa i tworzyć kompleksowy system wartości danej organizacji projektowej. Podążając za E. Głodzińskim, należy podkreślić, iż wdrożenie łańdźchu projektowego jako systemu zarządczo-kontrolno-nadzorczego „prowadzi do zwiększenia wartości działań projektowych i ich produktu, co jest istotne z perspektywy wszystkich interesariuszy – wewnętrznych i zewnętrznych, w tym również organizacji projektowej” [Głodziński 2019 s. 34]. Może także powodować zwiększenie wartości organizacji projektowej, zarówno w ujęciu procesowym (realizacja na coraz wyższych poziomach dojrzałości projektowej) oraz produktowym (wzmoczona satysfakcja interesariuszy z rezultatów projektu/ programu). Z racji, że organizacja projektowa jest żywym tworem, istotne jest podejście osób ją tworzących. Każdy zarząd może bowiem inaczej postrzegać organizację. Ewoluuująca gospodarka światowa niejako wymusza zmianę standardów zarządzania i wybieranie nowych sposobów rozwoju gospodarczego. Przyszłość będzie bowiem należeć do tych organizacji, które pomimo rozbudowanych struktur będą potrafiły łączyć standardowy obszar działalności i wykorzystywane standardy z gotowością do zmiany. Konkurencja bowiem nie polega już tylko na oferowaniu dobrej jakości usług czy produktów w korzystnej cenie, ale rozszerzona jest o relacje, synergii oraz elastyczność rynkową. Istotne jest zatem stworzenie modelu zarządzania dopasowanego do potrzeb organizacji projektowych i warunków gospodarczych.

W czasach, gdy rośnie znaczenie umów pomiędzy głównymi wykonawcami i podwykonawcami istotne jest, aby uporządkować relacje występujące między wszystkimi interesariuszami, co wymaga dalszych badań literaturowych i empirycznych. Pomimo

lukratywnej roli ładu projektowego w modyfikowaniu podejścia interesariuszy w organizacjach projektowych, jest to wykorzystywane głównie do zarządzania wewnętrznymi interesariuszami. Badacze w dziedzinie zarządzania projektami powinni położyć większy nacisk na relacje pomiędzy ładem projektowym a zewnętrznymi interesariuszami. Może to pomóc inwestorom i zespołom projektowym uzyskać lepsze wsparcie ze strony zewnętrznych interesariuszy oraz poprawić krótko- i długoterminowy dobrobyt projektu i organizacji projektowej. Uwaga powinna być zwrócona na relacje jakie występują pomiędzy [Hjelmbrekke, Klakegg, Lohne 2017; Unterhitzenberger, Moeller 2021; Derakhshan, Turner, Mancini 2019 s. 105–107; Szymborski, Głodziński 2020 s. 303]:

- klientem a wykonawcą,
- wykonawcą a projektem,
- klientem a projektem,
- projektem a organizacją projektową,
- projektem a dostawcą produktów i/lub usług.

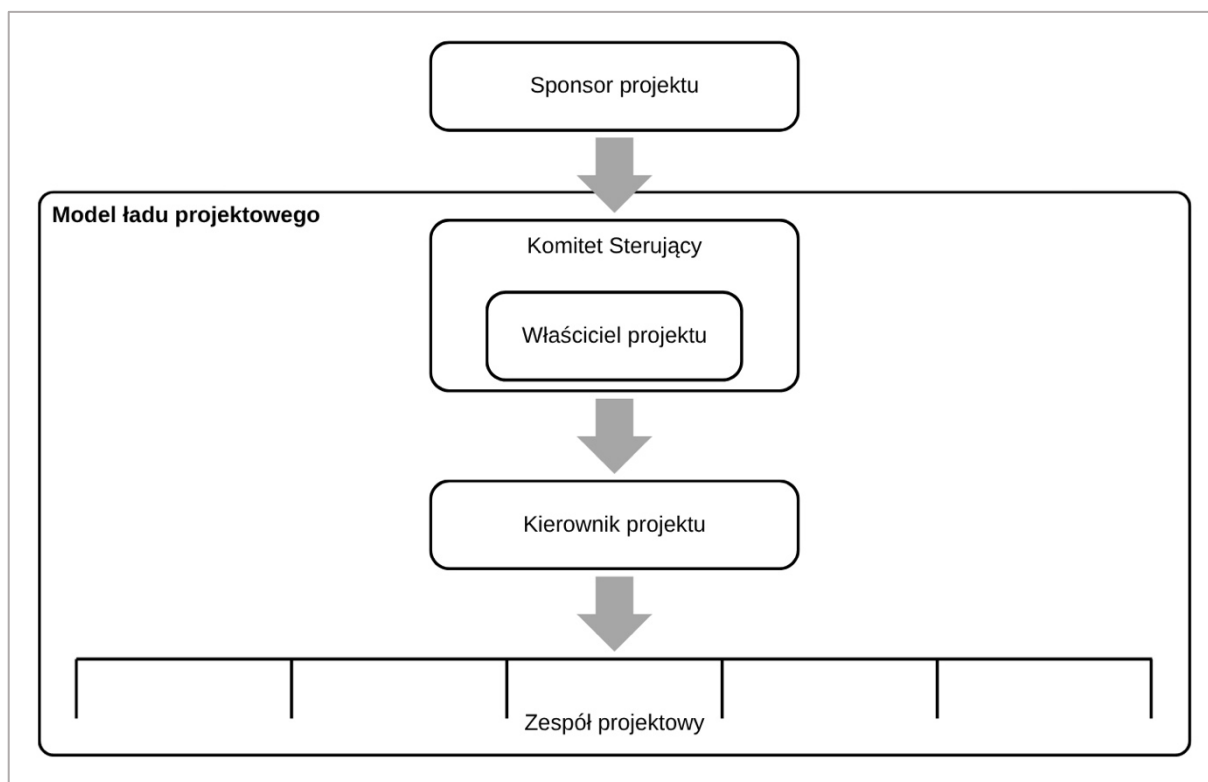
Niedostatek uwzględnienia potrzeb interesariuszy może mieć szkodliwy wpływ na cykl życia projektu i powiązanych zamówień, co bezpośrednio przekłada się na wyniki projektu [Di Maddaloni, Davis 2017]. Jeśli projekt lub inwestorzy chcą zaangażować zewnętrznych interesariuszy, muszą dostrzegać, że projekt dostarczy im wartości. Organizacje projektowe muszą rozwijać zdolności zarządzania na poziomie organizacyjnym i poszczególnych projektów w celu poprawy komunikacji i zrozumienia, a tym samym zaangażowania i zarządzania interesariuszami, aby móc uchwycić wartości tworzone przez nich na poziomie projektu.

2.4 Modele ładu projektowego

Podrozdział opiera się na wynikach systematycznego przeglądu literatury, który został opisany w podrozdziale 2.1. Uwzględniając cel główny rozprawy doktorskiej postanowiono w tym podrozdziale zbadać, jakie są dostępne modele ładu projektowego. W związku z tym, w tej części pracy doktorskiej poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- **PB6:** Jakie modele ładu projektowego występują w dotychczasowych opracowaniach naukowych?
- **PB7:** Jakie elementy mogą tworzyć model ładu w zamówieniach projektowych?

Dostępna literatura przedmiotu kwestionuje istniejące modele ładu projektowego sugerując, że są one niekompletne i mają wątpliwą wartość [Lechler, Cohen 2009; Zwikael, Smyrk 2012] (odniesienie do **PB6**). Główna krytyka dotyczy tego, że takie modele nie odzwierciedlają ostatnich zmian w literaturze dotyczącej zarządzania projektami [Zwikael, Smyrk 2015 s. 855], zwłaszcza tych, które postrzegają projekty jako narzędzia mające na celu osiągnięcie korzyści pożądanых przez organizację finansującą [Scott-Young, Samson 2009] (Rysunek 2-13) (odniesienie do **PB6**).



Rysunek 2-13 Model ładu projektowego wg. O. Zwikael i J. Smyrk
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zwikael, Smyrk 2015 s. 855].

Biorąc pod uwagę tymczasowy charakter projektów [więcej na temat organizacji tymczasowej, patrz: Kozarkiewicz 2015; Głodziński 2017c], każdy z nich wymaga unikalnej struktury zarządzania, która różni się od stosunkowo stabilnych struktur organizacji, ale zawsze musi z nimi współistnieć [Malach-Pines i in. 2007; Bakker i in. 2013]. Ład projektowy ma na celu stworzenie warunków dla uporządkowanych zasad i zbiorowych działań [Stoker 1998], poprzez zapewnienie formalnej reprezentacji ustaleń organizacyjnych, które otaczają dany projekt [Zwikael, Smyrk 2015 s. 853]. Model ładu projektowego obejmuje trzy elementy: znajomość metodyki projektu, komitet ładu projektowego oraz najlepsze praktyki ujęte w system [Weaver 2005]. Są to kluczowe elementy, które przyczyniają się do wysokiej efektywności.

W dostępnej literaturze pojawia się kilka różnych sugestii modelu ładu projektowego. Według M. C. Bekker'a i H. Steyn'a, modele i zasady ładu korporacyjnego mogą być stosowane do modeli ładu projektowego [M. Bekker, Steyn 2007]. P. W. G. Morris i J. Geraldi argumentowali, że zarządzanie projektami można rozpatrywać na trzech poziomach funkcjonalnych: technicznym, strategicznym i instytucjonalnym [P. W. G. Morris, Geraldi 2011 s. 20–23]. Z kolei I. Ruuska, T. Ahola, K. Artto, G. Locatelli i M. Mancini określili trzy główne kategorie ładu projektowego bazujące na różnorodności i poziomie zaangażowania zainteresowanych stron: system zarządzania jedną firmą obejmujący wiele projektów, projekty wielofirmowe, w ramach których różne firmy zawierają porozumienia umowne, oraz projekty o charakterze hybrydowym lub sieciowym, w których uczestniczy wiele powiązanych ze sobą podmiotów, opierających się na obecności jednego najwyższego organu hierarchicznego [Ruuska i in. 2011 s. 650]. M. C. Bekker i H. Steyn [2007] połączyli w swojej publikacji kilka modeli i zaproponowali trzy „szkoły myślenia” – jednofirmową (*single firm*), wielofirmową (*multi-firm*) i firmę z dużym kapitałem (*large capital*), a ostatecznie swoje rozważania przedstawili w formie tabelarycznego modelu (Tabela 2-3) (odniesienie do **PB6**).

Tabela 2-3 Uprozczone przedstawienie modelu ładu projektowego zaproponowanego przez M.C. Bekker'a i H. Steyn'a

Ład projektowy	
Komitet Sterujący Projektem	
Skład	• Podstawowe kompetencje • Wielkość komitetu sterującego • Skład członków • Niezależny przewodniczący
Komisja Rewizyjna dla Rady Dyrektorów	• Poziomy niezależności • Doświadczenie projektowe • Zakres audytorów do weryfikacji przez komitet sterujący
Obowiązki	• Ogólna odpowiedzialność • Wypełnianie luki między projektem a bezpośrednim otoczeniem zewnętrznym i ustawowym • Promocja projektu i wspieranie interesariuszy • Pozyskiwanie finansowania • Ustanowienie poziomów władzy • Opracowanie i przestrzeganie karty projektu

Źródło: [Bekker, Steyn 2009 s. 224-226].

Tabela 2-3 Uprozczone przedstawienie modelu ładu projektowego zaproponowanego przez M.C. Bekker'a i H. Steyn'a

Zarządzanie kosztami i korzyściami	
Odpowiedzialność za sprawozdawczość finansową	• Komitet Sterujący • Karta Zarządzania Projektem (<i>Project Governance Charter</i>)
Ujawnianie informacji finansowych	• Finanse projektu • Raporty • Korekty i dostosowania
Kontrola wewnętrzna	• Proces Zarządzania Ryzykiem • Zarządzanie Ryzykiem • Ujawnianie ryzyka • Certyfikacja ryzyka
Przeglądy i audyty projektów	
Niezależność	• Obiektywność • Zakres • Rotacja
Interakcje z organizacją	• Wewnętrzna karta • Komunikacja
Nowy raport poświadczający	• Audytor zewnętrzny musi wydać raport poświadczający dotyczący sprawozdania z kontroli wewnętrznej projektu
Ujawnianie	• Usługi niezwiązane z audytem • Opłaty
Etyczne, odpowiedzialne postępowanie i konflikt interesów	
Kodeks	• Standardy • Przynależność • Ujawnianie
Kompensacja	• Wydajność
Bezpieczeństwo, zdrowie i środowisko	• Przestrzeganie
Spoleczność	• Przestrzeganie

Źródło: [Bekker, Steyn 2009 s. 224-226].

Należy w tym miejscu także wspomnieć o wkładzie G. Winch'a, który już w 2001 roku proponował, aby w oparciu o ekonomikę kosztów transakcyjnych, rozszerzyć wąskie spojrzenie na transakcje o relacje z klientami projektu [Graham M. Winch 2001].

Podążając za J. Stawickim, szkołami myślenia M. C. Bekker'a oraz przeświadczeniu, że modele ładu projektowego powinny być związane z poziomem zainteresowania interesariuszy, w niniejszej pracy rozpatrywane są one w układzie [Stawicki 2009]:

- projektów wewnętrznych,
- klient – dostawca,
- z wieloma podmiotami.

Modele ładu projektowego różnią się między sobą między innymi zakresem odpowiedzialności, decyzyjności czy sposobem organizacji procesów (Tabela 2-4) (odniesienie do **PB6**). Z racji rosnącej projektyzacji coraz częściej spotykamy się z sytuacją, gdy więcej niż jedna organizacja jest zaangażowana w projekt (Tabela 2-4), a nawet współdzielą ostateczną kontrolę nad decyzjami związanymi z fundamentalnymi aspektami projektu, jak: podstawowe cele i zakres projektu, uzasadnienie biznesowe czy role partnerów. Przekłada się to na kluczowe dla ładu projektowego kwestie takie jak: spójność celów, planów, procesów, właścicieli projektu, czy sponsoring wewnątrz organizacji projektowych będących właścicielami projektu. Ład projektowy jest zatem systemem odpowiednich mechanizmów kontrolnych i bilansowych, który umożliwia przejrzystość, odpowiedzialność i zdefiniowanie ról [Müller 2017]. Jednocześnie wspiera wysiłki kierowników projektów i programów w realizacji ich projektów, na rzecz realizacji celów organizacyjnych [Too, Weaver 2014 s. 1386]. Przypisanie odpowiedzialności niektórym podmiotom w modelu ładu projektowego jest ważne [Too, Weaver 2014], ponieważ pomaga wypełnić lukę pomiędzy oczekiwaniami związanymi z daną rolą a sposobem jej wypełniania [Forbes, Milliken 1999] poprzez przypisanie sankcji i nagród do poziomów wydajności [Zwikaël, Smyrk 2012]. **Istnieje zatem potrzeba zdefiniowania odpowiedzialności i uprawnień podmiotów współtworzących i wykorzystujących ład projektowy, zasad ich współpracy oraz stworzenia warunków do spójnej współpracy** [Stawicki 2009]. **Dostępna literatura nie wskazuje także odpowiedzi, czy ten sam model w procesie zamówień powinien być stosowany do wszystkich podwykonawców i/lub dostawców, czy w ramach jednego projektu, a może w ramach różnych projektów w organizacji (odniesienie do PB7). Wciąż występuje niedostatek informacji, jak zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania wpływają na wybór podwykonawców (np. na wypadek opóźnień), by podejmować zawczasu stosowne środki zaradcze.**

Tabela 2-4 Modele ładu projektowego wg J. Stawickiego

Kryterium porównania	Ład projektowy w projektach wewnętrznych	Ład projektowy w układzie klient- dostawca	Ład projektowy w układzie z wieloma podmiotami
Hierarchia	- Zarządzanie strategiczne organizacją, - zarządzanie portfelem, - zarządzanie strategiczne projektem (Komitet sterujący projektem lub kierownictwo programu), - zarządzanie operacyjne projektem, - PMO realizujące zarówno funkcje strategiczne, jak i taktyczne.	Hierarchia uwarunkowana zawartą umową, która precyzuje podział ról i odpowiedzialności na poziomie Rady projektu (Komitetu Sterującego). Nie uwzględnia jednak innych ciał realizujących <i>governance</i> na poziomie strategicznym u klienta i dostawcy.	Hierarchia zależna od typu i złożoności projektu, liczby podmiotów decyzyjnych.
Cel	Określanie docelowej struktury portfela projektów. Określenie kryteriów (finansowych i pozafinansowych, mierzalnych i niemierzalnych) oceny projektów w portfelu i ich wag, składających się na system oceny projektów. Określenie kryteriów – przedziałów tolerancji, określających przy jakim poziomie podstawowych parametrów projektu (zakres, czas, budżet), jaki szczebel decyzyjny powinien podejmować decyzje dotyczące portfela, poszczególnych projektów.	Cele obu stron są zdefiniowane umową.	Cele mogą być różne w zależności od podmiotów oraz inne na poszczególnych szczeblach hierarchii. Kluczowe zagadnienia to: spójność właścicieli projektu, celów, planów oraz procesów, czy sponsoring wewnątrz organizacji będących właścicielami projektu.
Decyzje	Spójne na wszystkich szczeblach decyzyjnych i dotyczą: - uruchamiania projektów, - działań monitorujących, - zasada i sposobów realizacji projektów, - zamykania projektów. Dotyczą także decyzji o charakterze strategicznym, operacyjnym, określeniu przepływu informacji zarządczych pomiędzy szczeblami.	Zakres decyzji strategicznych jest ograniczony w stosunku do decyzji, które może podejmować Rada Portfela w odniesieniu do projektów wewnętrznych, realizowanych bez udziału zewnętrznego dostawcy. Umowa pomiędzy klientem a dostawcą precyzuje podział ról i odpowiedzialności na poziomie Rady projektu (Komitetu Sterującego). Nie uwzględnia innych ciał realizujących <i>governance</i> na poziomie strategicznym u klienta i u dostawcy. Nie można podejmować decyzji o zawieszeniu lub zatrzymaniu projektu, jeśli nie zaistniały powody zapisane w kontrakcie.	Wiele organizacji współdzieli ostateczną kontrolę nad decyzjami. Związane są z fundamentalnymi aspektami projektu, jak: role partnerów, uzasadnienie, podstawowe cele projektu oraz jego zakres.

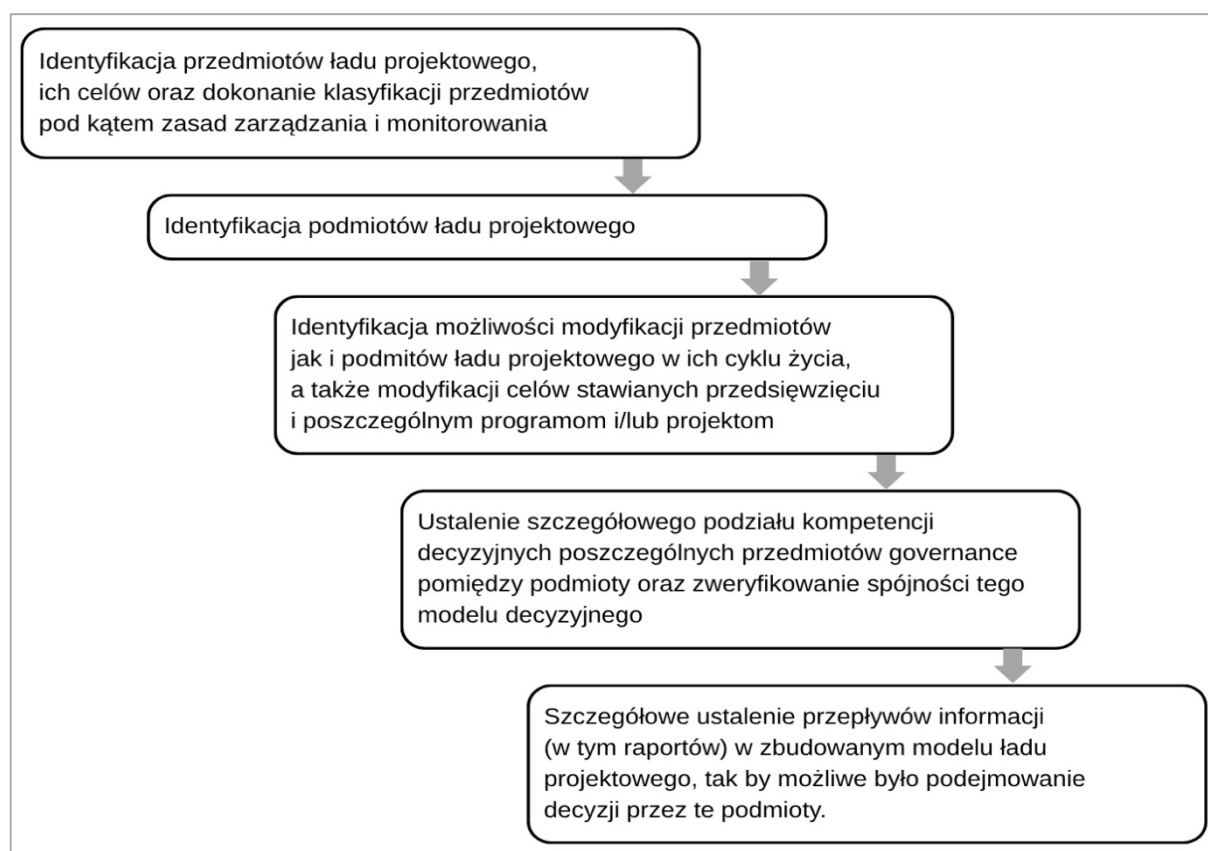
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stawicki 2009].

Tabela 2-4 Modele ładu projektowego wg J. Stawickiego cd.

Kryterium porównania	Ład projektowy w projektach wewnętrznych	Ład projektowy w układzie klient – dostawca	Ład projektowy w układzie z wieloma podmiotami
Funkcje wspomagające i doradcze	Zazwyczaj PMO (Biuro Zarządzania Projektami) jako integralny element tego modelu <i>governance</i> , pełni funkcje wspomagające i doradcze.	Przewodniczący KS-u ponosi ostateczną odpowiedzialność za projekt i jest kluczowym decydentem	W przypadku programu projektów Zespół Zarządzający pełni nadzór nad realizacją programu i monitoruje stan zaawansowania prac na poziomie strategicznym. Zespół Realizujący wykonuje zadania monitorowania i koordynowania poszczególnych projektów, choć sam prac nie realizuje, gdyż realizatorem są podmioty zewnętrzne. W strukturze Zespołu Realizującego funkcjonuje Biuro Projektu, w którego skład wchodzi również kierownicy budów, osoby pełniące nadzór autorski projektów budowlanych, inspektorzy nadzoru budowy oraz inspektorzy nadzorów branżowych.
Poziomy	- Poziom ustaleń strategicznych i decyzji strategicznych dotyczących projektów w portfolio, realizowanych przez tzw. Radę Projektów (Rady Portfela). - Poziom decyzji operacyjnych na poziomie Komitetu Sterującego, w ramach ustalonych przez poziom strategiczny. - Poziom decyzji operacyjnych związanych bezpośrednio z zarządzaniem projektem na poziomie kierownika projektu.	- Kierownictwo organizacji lub kierownictwo programu. - Radę projektu (komitet sterujący projektu (KS)), w skład której wchodzi: przewodniczący, ponoszący ostateczną odpowiedzialność za projekt i wspierany przez kluczowego użytkownika oraz przedstawiciela dostawy. - Kierownika projektu ze strony klienta oraz kierownika projektu ze strony dostawcy.	Projekty z wieloma właścicielami mogą być różnej wielkości, obejmują różne podmioty <i>governance</i> (projekty, programy i portfele) oraz różne poziomy. Obejmuje szczybel programu, realizowany przez beneficjenta, poziom zadań, także nadzorowanych przez beneficjenta oraz poziom kontraktów, realizowanych przez odrębnych wykonawców. Istotnymi elementami takiego modelu są: Biuro Projektu, tzw. Zespół Realizujący (ZR) oraz Zespół Zarządzający (ZZ)
Warianty organizacyjne	Model ten może być realizowany w różnych wariantach organizacyjnych. W przypadku znacznej liczby realizowanych projektów, są związane z klasyfikacją projektów np. wg wielkości budżetu, wg stopnia powiązania ze strategią itp.	Uzależnione od wielkości klienta oraz wielkości projektu i obejmują następujące warianty: - Duży projekt dla dużego klienta. - Wiele małych projektów dla dużego klienta. - Wiele małych projektów dla małych klientów. - Duże projekty dla wielu klientów.	Uzależnione od liczby podmiotów decyzyjnych, wielkości projektu, sieci powiązań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stawicki 2009].

O potrzebie stworzenia wspomnianych ram zaznacza także R. Miller i B. J. Hobbs. Muszą być one dostosowane do konkretnego projektu i jego kontekstu [Miller, Hobbs 2005 s. 49]. Należy więc doprecyzować ramy modelu ładu projektowego poprzez klasyfikację poszczególnych podmiotów, weryfikację ich zakresu odpowiedzialności oraz stworzenie systemu obiegu informacji. Ma to ułatwić monitorowanie i finansowanie projektów na podstawie dostarczanych informacji o stanie projektów (kontraktów). Z kolei sprawny system raportowania na poszczególnych szczeblach ładu projektowego ma za zadanie usprawnić proces podejmowania decyzji w obszarze kompetencji danych podmiotów. Model ładu projektowego powinien opisywać ramy zachowawcze. Bez względu na to, jak szczegółowe rozwiązania są stosowane, powinien być on efektywny, spójny i praktyczny, aby był jednym z kluczowych czynników sukcesu projektu, programu czy portfela. Punktem wyjścia budowy takiego modelu według J. Stawickiego powinno być stworzenie hierarchii w systemie obiektów (programów, portfeli, projektów, działalności operacyjnej), które miałyby podlegać procesom ładu projektowego. Drugą istotną kwestią powinno być stworzenie organów decyzyjno-kontrolnych, które miałyby dokładnie sprecyzowany zakres kompetencji i obowiązków w odniesieniu do poszczególnych podmiotów w całej hierarchii [Stawicki 2009] (Rysunek 2-14).



Rysunek 2-14 Etapy tworzenia modelu ładu projektowego
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stawicki 2009].

Istotna jest dokładna analiza wszystkich wymienionych etapów i zdefiniowanie kluczowych w nich kwestii (Rysunek 2-14).

Wyniki badań wskazują, że ład projektowy powinien być spójny w całej organizacji projektowej, ma on za zadanie kształtować wspólne wartości i praktyki we wszystkich realizowanych projektach organizacji. Jest istotny, zwłaszcza ze względu na liczne zależności pomiędzy interesariuszami projektu, a całą strukturą sieci okołoprojektowej [J. R. Turner 2006], które wymagają uporządkowania i dalszej eksploracji badawczej. Przedstawione w podrozdziale modele ładu projektowego mają charakter ogólny i definiują relacje projekt vs. organizacja projektowa oraz projekt vs. zleceniodawca. Interesującym zagadnieniem, wymagającym szczegółowej dalszej analizy w przyszłości jest kwestia przypisania odpowiedzialności i uprawnień niektórym podmiotom w modelu ładu projektowego. Należy stworzyć zasady ich współpracy oraz warunki do spójnej i wewnętrznie niesprzecznej współpracy. Przyszłe badania powinny doprecyzować ramy modelu ładu projektowego w wyniku klasyfikacji poszczególnych podmiotów, weryfikacji zakresów obowiązków oraz stworzenia jednolitego systemu obiegu informacji czy ścieżek decyzyjnych. Nade wszystko należy dodać do ujęć modelowych kolejny poziom ładu projektowego, tj. uwzględniający relacje projekt vs. zleceniobiorca (dostawca, podwykonawca).

Podsumowując rozważania w rozdziale 2 określono ramy funkcjonowania ładu projektowego. Podkreślono również znaczenie ładu projektowego jako systemu tworzenia wartości, prezentując jego różne modele, relacje z interesariuszami oraz dylematy związane z równowagą między kontrolą a zaufaniem i ryzykiem. W wyniku analizy literatury przedmiotu zaprezentowanej w rozdziale 2 wskazuje się następujące kwestie:

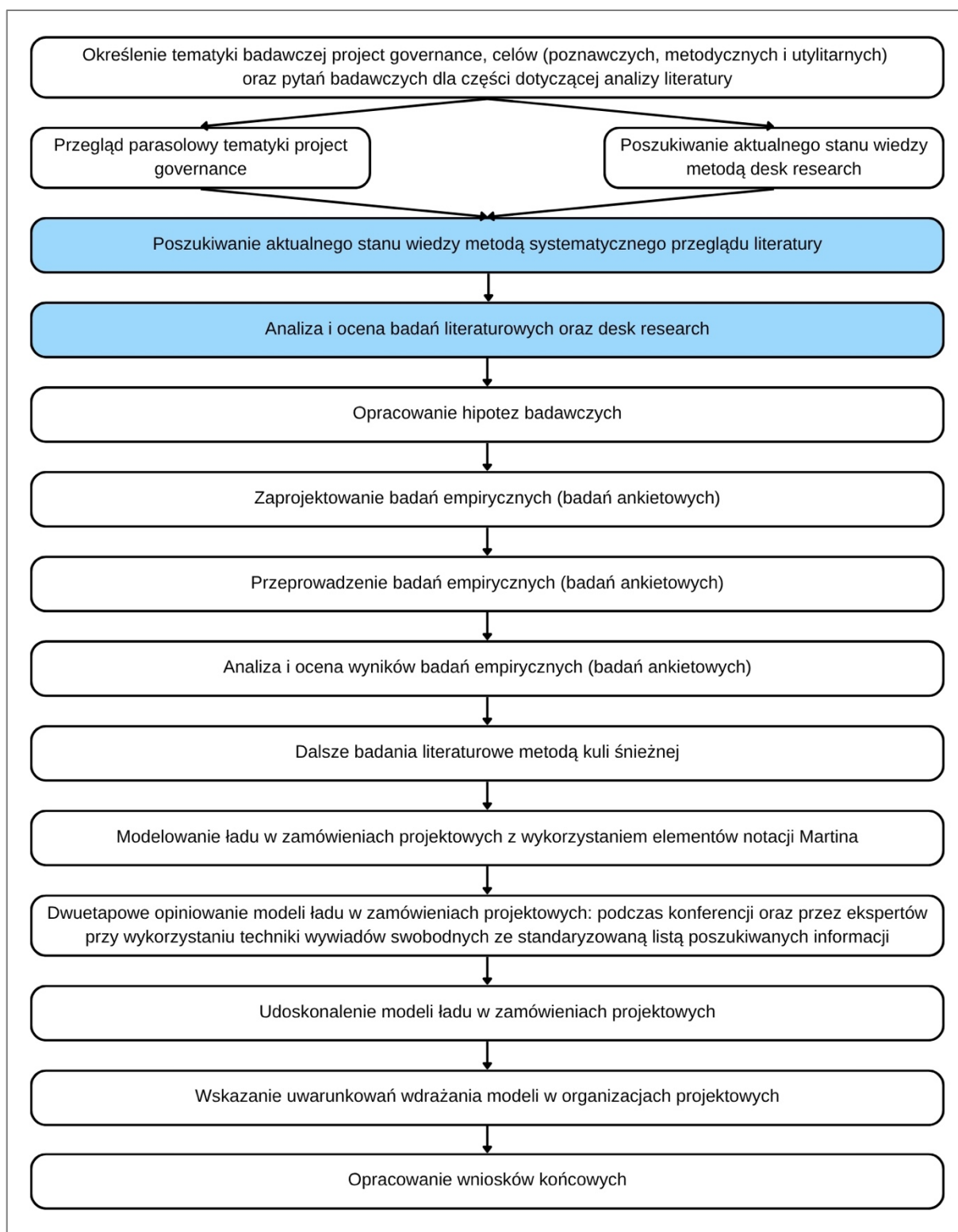
- Ład projektowy ma na celu wspomagać prowadzone projekty w osiąganiu sukcesów (podrozdział 2.2).
- Wdrożenie ładu projektowego jako systemu kontrolno-wspomagającego powinno dotyczyć różnych poziomów organizacji projektowych, od ładu w odniesieniu do projektów po ład projektu czy w obszarze zamówień projektowych (podrozdział 2.3), na co zwrócono uwagę również w podrozdziale 1.4.
- Ład projektowy powinien być spójny w całej organizacji projektowej. Ma on za zadanie kształtować wspólne wartości i praktyki we wszystkich realizowanych projektach organizacji projektowej (podrozdział 2.4), dlatego istnieje potrzeba poszukiwania rozwiązań o charakterze modelowym.

- Przyszłe badania powinny doprecyzować ramy modelu ładu projektowego poprzez klasyfikację poszczególnych podmiotów, przegląd zakresów obowiązków oraz stworzenia jednolitego systemu przepływu informacji czy ścieżek decyzyjnych (podrozdział 2.4).
- Przypisanie odpowiedzialności i uprawnień poszczególnym podmiotom w modelu ładu projektowego wymaga szczegółowej analizy w przyszłości. Należy stworzyć zasady ich współpracy oraz warunki do spójnej i wewnętrznie niesprzecznej współpracy (podrozdział 2.4).

W dalszej części pracy uwaga będzie skupiona na wybranym elemencie ładu projektowego – podsystemie ładu w zamówieniach projektowych, który nie był dotychczas przedmiotem badań innych naukowców. Nie ulega jednak wątpliwości, że uporządkowanie metodyczne zarządzania zamówieniami jest niezbędne (podrozdział 1.2) a powierzenie realizacji prac wybranym partnerom biznesowym wiąże się z delegowaniem zarządzania realizacją tych zadań podmiotom zewnętrznym (zespół projektowy zleceniodawcy przechodzi na poziom nadzorczo-wspomagających zleceńbiorców).

3 Ład w zamówieniach projektowych – systematyczny przegląd literatury

Rozdział 3 obejmuje realizację etapu metodyki badawczej jak na schemacie (Rysunek 3-1).



Rysunek 3-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 3
Źródło: opracowanie własne.

W podrozdziale opisano koncepcję ładu w zamówieniach projektowych. Wskazano zależności między zarządzaniem zamówieniami a ładem w zamówieniach projektowych (podrozdział 3.1), przedstawiono wyniki SLR w odniesieniu do ładu w zamówieniach projektowych (podrozdział 3.2). Na tej podstawie wskazano w ujęciu podmiotowo-przedmiotowym cechy ładu w zamówieniach projektowych (podrozdział 3.3), opisano istotę zarządzania i administrowania umową projektową jako kluczowym narzędziem definiującym ład w zamówieniach projektowych (podrozdział 3.4). W tej części wykorzystano następujące metody badawcze:

- analiza wyników (podrozdział 3.1) systematycznego przeglądu literatury przeprowadzonego w rozdziale 2,
- systematyczny przegląd literatury (podrozdziały 3.2, 3.3 oraz 3.4),
- analiza i ocena badań literaturowych zaprezentowanych w jego treści (koniec podrozdziału 3.4).

W rozdziale zdefiniowano szczegółowy opis założeń badawczych dla wspomnianych wyżej metod.

3.1 Zarządzanie zamówieniami a ład w zamówieniach projektowych

Podrozdział opiera się na wynikach systematycznego przeglądu literatury, przeprowadzonego w rozdziale 2. Kluczowe czynniki, które określają atrybuty elastyczności trzech krytycznych procesów w łańcuchu dostaw, to zamówienia/zaopatrzenie, produkcja i logistyka [Swafford i in. 2006 s. 170]. Jednym ze środków, za pomocą których funkcja zamówień wspiera realizację podstawowej działalności, jest dostarczanie usług [Haugen, Klungseth 2017]. Dlatego też umowy z usługodawcami są dla zarządzających ważnym środkiem tworzenia wartości w organizacji projektowej [B. Forbes, Brady 2019]. Rola zamówień w zarządzaniu projektami została doceniona przez twórców podejść metodycznych. Na przykład w PMBoKu zarządzanie zamówieniami stanowi oddzielny obszar wiedzy [Project Management Institute 2017], na co wskazano w podrozdziale 1.2 niniejszej pracy doktorskiej (patrz: Rysunek 1-4).

Przez większość XIX i XX wieku dominował tradycyjny system zamówień, w którym te same osoby odpowiadały zarówno za projekt, jak i monitoring finansowy. Główny wykonawca brał na siebie ogólną odpowiedzialność za realizację projektu zgodnie ze specyfikacją określoną przez profesjonalny zespół [G. M. Winch 2000 s. 142]. Aktualnie

odchodzi się od tego modelu. Ewolucja funkcji zamówień jest dobrze udokumentowana w literaturze [Tassabehji, Moorhouse 2008 s. 55]. Zauważa się odejście od tradycyjnej roli administracyjnej i transakcyjnej na rzecz takiej, która obejmuje partnerstwo strategiczne, sojusze kooperacyjne i zarządzanie siecią dostaw [Carr, Smeltzer 1997; Ramsay 1998; Lamming i in. 2000; Handfield i in. 2002; Knudsen 2003]. W literaturze przedmiotu zamówienia są obecnie uznawane za podstawowy element wielu organizacji projektowych i mające duże znaczenie strategiczne [Humphreys 2001; Paulraj i in. 2006]. Odejście od konkurencyjnych przetargów cenowych w dłuższej perspektywie czasowej, w relacjach między przedsiębiorstwami czy organizacjami projektowymi, wymagało zasadniczej zmiany w zarządzaniu projektami poprzez zarządzanie łańcuchem dostaw, a także bardziej radykalnej zmiany ról uczestników projektów. Te innowacje w zamówieniach w zarządzaniu projektami określane są jako „nowe zamówienia” [Stephen David Pryke 2002] i zostały przyjęte przez duże organizacje projektowe klientów zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym [Stephen D. Pryke 2004 s. 788].

Projekty często charakteryzują się dużym zakresem i wysokim stopniem specjalizacji, co sprawia, że realizacja projektu przez jedną organizację z całą wiedzą, bazą surowcową czy kapitałem inwestycyjnym jest prawie niemożliwa. W projektach bardzo często występuje relacja wykonawca – podwykonawca. Sposób, w jaki współdziałają ze sobą, ma bezpośredni wpływ na wyniki realizacji projektu. Złożoność techniczna i niepewność projektów przyczyniają się do pojawiania sporów między wykonawcami a podwykonawcami. Jeśli nie zostaną one rozwiązane proaktywnie i na wczesnym etapie, spory będą miały negatywny wpływ na wyniki realizacji projektu [Y. Fu, Zhang 2015 s. 1011]. Istnieją dwa wspólne rodzaje mechanizmów zarządzania, które wchodzą w grę w relacjach międzyorganizacyjnych [Carey i in. 2011]. Pierwszy mechanizm – **zarządzanie umowami** odnosi się do formalnych zasad mających na celu ochronę stron przed oportunizmem i sporami. Drugim z nich jest **zaufanie**, które jest wykorzystywane do łagodzenia zagrożeń związanych z wymianą, spowodowanych niepewnością i inwestycjami specyficznymi dla danej transakcji. Te dwa rodzaje mechanizmów zarządzania są dość odmienne, ale wzajemnie powiązane w zarządzaniu relacjami międzyorganizacyjnymi. Zaufanie i zarządzanie kontraktowe są tradycyjnie postrzegane jako uzupełnienie lub substytut wpływający na wyniki projektu [Y. Fu, Zhang 2015 s. 1012].

Zamówienia to kluczowy proces w projektach, który tworzy i zarządza kontaktami. Organizacje projektowe wykorzystują umowy w celu określenia prac, które mają być dla nich wykonane przez wykonawców [B. Forbes, Brady 2019]. Dodatkowo stosowane są różne formy

angażowania wykonawców, jak chociażby zamówienia oparte na wynikach (*performance-based contracting*), czyli podejście kontraktowe polegające na powiązaniu przynajmniej części płatności dostawcy z wynikami jego pracy [Selviaridis, Wynstra 2015]. Działania związane z zamówieniami rozciągają się od identyfikacji wymagań do zamknięcia projektu. Jest to doskonały sposób na zintegrowanie kierunków strategicznych organizacji projektowych [Ruparathna, Hewage 2015 s. 1943]. Projekt wymaga wielu różnych elementów, dlatego też zamówienia na projekty obejmują dużą bazę dostawców z różnymi relacjami pomiędzy kupującym a dostawcą [Dixit 2020 s. 4]. Obecne procedury zamówień ustanawiają formy zarządzania ułatwiające koncentrację na cenie poprzez kontrolę produkcji oraz władzę - poprzez kontrolę procesu. Wiele transakcji charakteryzuje się dużą złożonością i wysokim stopniem dostosowania do potrzeb klienta, a także długim czasem realizacji [Erik Eriksson, Laan 2007 s. 387]. Proces zamówień może być zmuszony do rozważenia nowych perspektyw obejmujących relacje klient-dostawca [możliwe zachodzące relacje pomiędzy kupującym a dostawcą, patrz: Dixit 2020 s. 4], ze względu na znaczenie posiadania partnerstwa z dostawcami, które spełniają potrzeby organizacyjne [de Araújo i in. 2017].

Złożone projekty z dużą liczbą zamówień charakteryzują się wysokim stopniem niepewności i złożoności technologicznej, zaangażowaniem dużej liczby podmiotów oraz kilkuletnim okresem realizacji [Olsen i in. 2005]. Wyzwaniem dla menedżerów jest projektowanie kontraktów i stosowanie mechanizmów zarządzania, które są w stanie poradzić sobie z pułapkami związanymi z niepewnością, kosztami transakcyjnymi i oportunizmem [Caniëls i in. 2012 s. 113]. Są one zazwyczaj związane ze złożonymi projektami zamówień [Oliver E. Williamson 1985]. Mimo, że coraz większą uwagę zwraca się na rolę zarządzania relacjami zewnętrznymi, jako że zwiększona współpraca prowadzi do większej i skuteczniejszej koordynacji [Heredia-Rojas Boris, Liu Li 2016 s. 316], niektóre badania dotyczą zarządzania relacjami z organizacjami o ugruntowanej pozycji na rynku. Tylko w nielicznych opracowaniach wyraźnie omówiono rolę zarządzania relacjami dla nowych wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa i organizacje w zmiennej gospodarce [Chen Chen i in. 2013 s. 383]. Błędny wybór systemu zamówień czy mechanizmów zarządzania prowadzi z reguły do niepowodzenia projektu i niezadowolenia klienta [Al-Jawhar, Rezouki 2013 s. 2885]. W ostatnich latach pojawiający się trend ładu projektowego ma między innymi na celu uporządkowanie tych zależności. Mechanizmy te służą jako ochrona przed nieuczciwym zachowaniem i pomagają organizacjom lepiej zarządzać współpracą między sobą w projektach. [D. S. Jap, Shankar 2000]. Organizacje projektowe stosują formalne mechanizmy zarządzania, takie jak kontrakty rynkowe i autorytet [Yu i in. 2006], a także relacyjne mechanizmy

zarządzania, takie jak normy relacyjne i zaufanie [Zaheer, Venkatraman 1995]. W praktyce menedżerskiej mechanizmy te są często stosowane w połączeniu [Ness 2009 s. 477–478; Lumineau, Henderson 2012 s. 384]. W literaturze akademickiej istnieją sprzeczne poglądy na temat tego, czy mechanizmy zarządzania działają jako substytuty [Oliver E. Williamson 1985; Wuyts, Geyskens 2005], czy też się uzupełniają [Poppo, Zenger 2002; Ness, Haugland 2005]. W niewielu badaniach wskazano na jednoczesne stosowanie kilku mechanizmów zarządzania [Olsen i in. 2005; Y. Liu i in. 2009; Caniels i in. 2012], często ograniczając wyniki do konkretnej branży.

Na podstawie dotychczasowych badań autora dysertacji stwierdza się, że istnieje potrzeba wprowadzenia ładu w obszar zamówień projektowych organizacji projektowych, aby:

- **metodycznie usystematyzować zarządzanie zamówieniami, w tym zarówno w odniesieniu do kluczowych faz procesu zamówień – wyboru dostawcy i ewaluacji pracy dostawcy [de Araújo i in., 2017s. 356], jak również obszarów wspomagających m.in. zarządzania wiedzą, budowania relacji i zależności z partnerami biznesowymi (ład projektowy jako system porządkujący zarządzanie zamówieniami w organizacji),**
- **właściwie nadzorować i wspomagać realizowane przez podmioty trzecie zamówienia, ponieważ są to warunki, kiedy zespół organizacji projektowej delegował zadania, odpowiedzialność i uprawnienia w zakresie dostarczenia przedmiotu zamówienia partnerowi biznesowemu i nie zarządza tym procesem.**

Zwiększenie koordynacji współpracy stron na poziomie projektu może przyczynić się do poprawy funkcjonowania łańcucha dostaw [Bygballe, Ingemansson 2014] i dostarczenia produktu zgodnego z wymaganiami.

Wybór odpowiedniego systemu zamówień dla danego projektu ma kluczowe znaczenie dla ogólnej wydajności i jest jedną z najważniejszych decyzji, jakie podejmuje właściciel projektu w trakcie jego opracowywania [Vilasini i in. 2011]. Model łańcucha dostaw od lat jest przedmiotem zainteresowania wielu opracowań naukowych [Kanji, Wong 1999; Duclos i in. 2003; Wisner 2003; Lahti i in. 2009; Ou i in. 2010 2010]. Wielokrotnie badano wszystkie jego składowe, aby efektywnie zarządzać całym łańcuchem dostaw. Pomimo, że modele różnią się między sobą, przedstawiają inne jego ujęcie, to zawsze dwie strony w łańcuchu dostaw są takie same: dostawca i odbiorca. Te dwie strony mają zarówno klientów wewnętrznych,

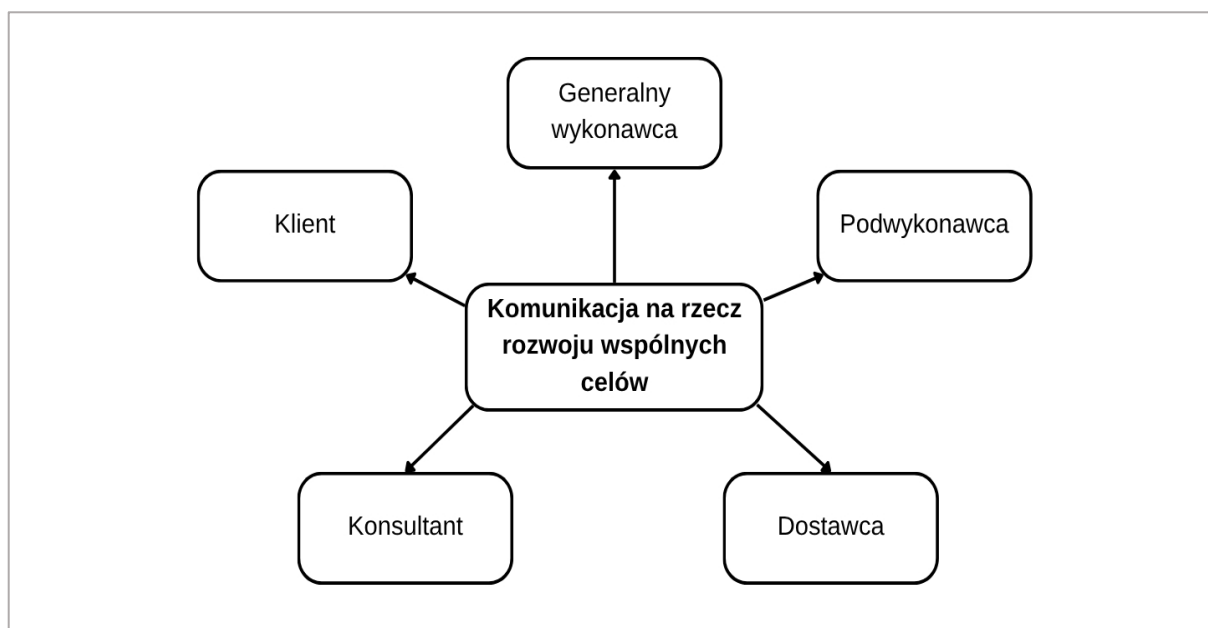
jak i zewnętrznych [Kanji, Wong 1999]. Zaspokojenie potrzeb wszystkich interesariuszy oraz wypracowanie odpowiednich form współpracy jest kluczowym zagadnieniem, z punktu widzenia ładu projektowego. Kierownictwo najwyższego szczebla organizacji projektowych musi także zapewnić zaprojektowanie i wdrożenie skutecznych procesów zamówień i zarządzania zasobami materialnymi. Ma to zapewnić zgodność dostarczanych materiałów z określonymi wymaganiami zakupowymi, identyfikacji, oceny i wyboru źródeł zaopatrzenia oraz wypracowania wzajemnie korzystnych relacji z dostawcami i oceny ich zdolności do dostarczania wyrobów zgodnych z wymaganiami organizacji projektowej [Carstea i in. 2014 s. 404]. Z racji, iż realizowane projekty są coraz większe, rodzi się potrzeba uporządkowania istniejących już zależności i relacji, by przebiegały one płynnie, bez uszczerbku na finalnej jakości oferowanych produktów czy usług. Wartość włączenia produktów, usług, informacji i personelu usługodawców do procesów i działalności klienta jest często zagrożona w przypadku wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności związanych z umową [Coenen i in. 2013]. Warianty, wynikające z nieodpowiednich definicji zakresu, braku benchmarków jakościowych, niewłaściwego planowania realizacji lub braku strategicznej elastyczności, mogą prowadzić do anulowania lub renegotjacji kontraktów [Ikediashi i in. 2012; B. Forbes, Brady 2019 s. 131]. Kluczową kwestią jest potrzeba stworzenia struktur kontraktowych, do których interesariusze mają wzajemne zaufanie [Oliver E. Williamson 1988]. Zacieśnienie współpracy opartej na zaufaniu między uczestnikami projektu uważa się za skuteczny sposób radzenia sobie z wieloma problemami branży. [Eriksson 2008b; Xue i in. 2010; Sebastian 2011; D. H. T. Walker i in. 2017]. Należy podkreślić, że jest to jedno z założeń omawianego ładu projektowego. Narzędziem, które może regulować wspomniane kwestie, są zawierane umowy między wykonawcami, podwykonawcami, dostawcami surowców bądź usług.

Umowy opisuje się jako wysiłki stron w ramach dobrowolnej wymiany, mające na celu dostosowanie zachęt i stworzenie struktur zarządzania w celu złagodzenia zagrożeń i osiągnięcia wzajemnych korzyści [Oliver E. Williamson 2002]. Podczas, gdy mechanizmy zarządzania powinny być perspektywiczne [Oliver E. Williamson 1999], w rzeczywistości umowy są niekompletne [Badenfelt 2011; Oluka, Basheka 2014; Nakhla 2016] i mogą nie mieć jasności lub środków zaradczych [Walls 2005]. Nawet dobrze napisane umowy nie przewidują w wystarczającym stopniu możliwych do zaistnienia okoliczności, a środki zaradcze nie zawsze są wykonalne. W związku z tym realizacja umów może być trudna [Hashim i in. 2016]. Wymaga to odpowiedniego planowania i zarządzania ryzykiem.

Plan zarządzania zamówieniami jest postrzegany jako bardzo istotny aspekt, zwłaszcza w przypadku dużych i złożonych projektów, które wymagają wielomilionowych nakładów finansowych. Jako kluczowe działanie projektowe, potrzeba planowania okazuje się być niedoceniana na początkowych etapach projektów przetargowych, ale jej brak jest podkreślany na końcu projektu [Abu Hassim i in. 2011 s. 1931]. Opracowanie planu zamówień jest jednym z pierwszych zadań, które muszą być wykonane w ramach projektu. Jest to etap podejmowania decyzji, które towary i usługi będą wykonywane wewnętrznie oraz które towary i usługi będą wykonywane przez dostawców i wykonawców. Planowanie jest podstawą dla wszystkich obszarów zarządzania, w tym dla zaopatrzenia projektu [Abu Hassim i in. 2011 s. 1931]. Polega na ustaleniu, czy i w jaki sposób pozyskać wsparcie zewnętrzne oraz na ile i kiedy jest ono potrzebne [Project Management Institute 2017]. Kiedy proces planowania jest właściwie zaplanowany i wdrożony, może służyć jako ważny mechanizm pozyskiwania, dystrybucji i alokacji zasobów [James 2004]. Obejmuje również rozważenie potencjalnych sprzedawców, głównie w przypadku, gdy kupujący chcą zrealizować pewien stopień wpływu lub kontroli nad decyzjami o zakupie w sieci łańcucha dostaw. Jakikolwiek decyzje podjęte w planie zakupów mogą również wpłynąć na harmonogram projektu i są zintegrowane z opracowaniem harmonogramów w przyszłości [Abu Hassim i in. 2011 s. 1931].

Sieć powiązań w łańcuchu dostaw z wieloma długoterminowymi relacjami kupujący-dostawcy mogą zwiększyć efektywność wymiany zasobów i stworzyć większą wartość dodaną [M.-C. Huang i in. 2014 s. 704]. W miarę jak organizacje projektowe poszukują bardziej kooperatywnych korzyści w swoich łańcuchach dostaw, budowanie relacji z nabywcami lub dostawcami może pomóc menedżerom w umocnieniu zbiorowych interesów grupy oraz zmniejszyć oportunistyczny i konflikty poszczególnych członków. W łańcuchach dostaw o stopniowo dojrzewających relacjach nabywca-dostawca, praktyki biznesowe powinny być opracowywane w oparciu o wiele powiązań międzyludzkich i międzyorganizacyjnych, tak aby budowanie relacji między nabywcami i dostawcami było jeszcze bardziej efektywne niż formalna umowa. Zarówno kupujący, jak i sprzedający powinni zobowiązać się do stosowania optymalnego połączenia obu mechanizmów zarządzania [M.-C. Huang i in. 2014 s. 705]. Z punktu widzenia tworzenia wartości, klienci i wykonawcy powinni zawsze utrzymywać skoordynowane i oparte na współpracy środowisko, aby wspólnie osiągać wymierne i niematerialne korzyści przez cały czas trwania projektu [Heredia-Rojas Boris, Liu Li 2016 s. 352].

Partnerstwo w projekcie to strategia relacji, w ramach której właściciel projektu włącza do projektu wykonawców i innych głównych uczestników [Borve i in. 2017 s. 666]. Poprzez zaangażowanie we wspólne cele projektu, rozwiązywanie problemów i strukturę zarządzania, partnerzy dążą do wspólnych relacji, zaufania i lepszych wyników [Shek-Pui Wong, Cheung 2004 s. 437–438]. Zamówienia nie różnią się ani pod względem wcześniejszego zaangażowania wykonawcy, ani pod względem zysku i udziału w kosztach, ale różnią się w zależności od stopnia realizacji wspólnych celów projektu, rozwiązywania problemów i struktury zarządzania [Borve i in. 2017 s. 666]. Główny wykonawca odgrywa większą rolę w koordynacji wspólnych prac niż pozostałe strony projektu [Pala i in. 2014]. Musi on zrozumieć znaczenie współpracy na rzecz osiągnięcia tych samych celów projektowych (Rysunek 3-2) i w związku z tym dążyć do ułatwienia współpracy między wszystkimi stronami projektu, przy użyciu różnych mechanizmów zarządzania [Lavikka i in. 2015 s. 214].



Rysunek 3-2 Tworzenie wspólnych celów w projekcie
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Khalfan i in. 2007 s. 387].

Klienci i wykonawcy powinni zawsze utrzymywać skoordynowane i oparte na współpracy środowisko, aby wspólnie osiągać wymierne i niematerialne korzyści przez cały czas trwania projektu [Heredia-Rojas Boris, Liu Li 2016 s. 325]. E. Eriksson podkreśla, że konieczne jest sprawdzanie relacji, jakie występują pomiędzy szeroką gamą procedur zamówień dotyczących współpracy i sześcioma aspektami realizacji projektu, w tym nie tylko krótkoterminowym „żelaznym trójkątem” kosztów i jakości, ale także weryfikacji wpływu na środowisko, środowisko pracy i innowacje. Są one kluczowymi kryteriami sukcesu w zakresie długoterminowej przewagi konkurencyjnej i zrównoważonego rozwoju [Eriksson,

Westerberg 2011 s. 205]. Z praktycznego punktu widzenia, ramy zarządzania zamówieniami mogą służyć jako przewodnik, zwiększając zrozumienie klientów, w jaki sposób wdrażanie procedur zamówień w ramach współpracy może poprawić różne aspekty realizacji projektu. Drugim istotnym czynnikiem jest klimat współpracy, wpływający na relacje pomiędzy stronami kontraktów [Eriksson, Westerberg 2011 s. 205]. W ostatnich latach obserwuje się rosnące zainteresowanie wykorzystaniem partnerstwa w celu poprawy współpracy pomiędzy uczestnikami projektu. Jednakże istnieje niebezpieczeństwo, że współpraca stanie się celem, a nie środkiem do osiągnięcia sukcesu w realizacji projektu [Bresnen, Marshall 2000]. Z drugiej strony niedostatek współpracy i odpowiedniego poziomu zaufania został zidentyfikowany jako kluczowe obszary wymagające znacznej uwagi i poprawy [Sarhan i in. 2017 s. 3] i są kluczowe dla ogólnej satysfakcji klienta i sukcesu projektu [P. E. Love i in. 1998; Osipova, Eriksson 2011].

Wspólne innowacyjne projekty między organizacjami są coraz częściej uznawane za najlepszy sposób działania. Choć konkretne inwestycje pomagają tworzyć wartość w takich projektach, mogą też prowadzić do problemów, np. zatorów. Aby je zabezpieczyć, stosuje się dwa główne mechanizmy: formalne umowy i zaufanie między partnerami [Wu i in. 2017 s. 504]. P.E. Eriksson zasugerował, że trzy główne mechanizmy zarządzania (tj. cena, władza i zaufanie) są silnie powiązane z trzema różnymi rodzajami kontroli (tj. kontrola produktu, procesu i kontrola społeczna) [Eriksson 2006]. Oznacza to, że wybrane przez klientów procedury i ustalenia dotyczące zamówień wiążą się z różnymi rodzajami kontroli, które z kolei wpływają na poziom cen, autorytet i/lub zaufanie w ramach projektu [Erik Eriksson, Laan 2007]. Poprzez zmianę zachowań zakupowych, klienci wdrażający partnerstwo mogą ustanawiać formy zarządzania ułatwiające zaufanie oraz współpracę poprzez nieformalną kontrolę społeczną, a nie tradycyjną cenę i relacje oparte na autorytetach, wykorzystujące formalne wyniki i kontrolę procesu. Należy jednak również wspomnieć, że ustalenia dotyczące budowania zaufania nie rozwiązują wszystkich problemów. Pewien zakres cen oraz autorytet jest potrzebny do przeprowadzania skutecznych transakcji [Erik Eriksson, Laan 2007 s. 397]. Wiele badań empirycznych bada związek między zaufaniem a kontraktem. Wyniki nie są jednak spójne. Wyniki te można podzielić na dwie kategorie. Jedną z nich jest to, że zaufanie i kontrakt funkcjonują jako substytut. Druga kategoria zaznacza, że są one funkcjami uzupełniającymi [Luo Yazhuo, Peng Penghui 2013 s. 422]. Dotychczasowe badania nie dają wglądu w dynamiczną interakcję między zaufaniem i umową [Woolthuis i in. 2005 s. 813]. Są one zarówno uzupełnieniem, jak i substytutem, a ściśle badanie treści kontraktu

oferuje alternatywne spojrzenie na obecność i wykorzystanie kontraktów w relacjach międzyludzkich [Woolthuis i in. 2005 s. 813].

Zaufanie jest zjawiskiem dwuznacznym i złożonym [Kadefors 2004 s. 181], a zarazem jest uważane za niezbędne do wywołania dalej idących procesów współpracy. Przy pewnym poziomie zaufania, ludzie mogą spontanicznie angażować się w konstruktywną interakcję, nie zastanawiając się, jakie ukryte motywy mogą mieć partnerzy, kto formalnie jest odpowiedzialny za problemy, ani jakie jest ryzyko ujawnienia informacji [Kadefors 2004 s. 176]. Zaufanie ma również swoje koszty – bezpośrednie koszty budowania zaufania, potencjalne koszty naruszenia zaufania oraz koszty braku efektywności związane z nadmiernym zaufaniem. W każdej sytuacji istnieje optymalny poziom zaufania, a im większa jest wzajemna zależność między partnerami wymiany, tym większe zaufanie jest potrzebne, aby osiągnąć efektywność i nie zaprzepaścić możliwości poprawy [Kadefors 2004 s. 176]. Z kolei J. Zheng z innymi badaczami sugeruje, że relacja pomiędzy zarządzaniem kontraktem a zaufaniem jest dynamiczna i komplementarna w procesie realizacji projektu [Zheng i in. 2008]. Oba stopniowo kumulują się w trakcie realizacji projektu. Jednak w porównaniu z zarządzaniem kontraktem, relacja zaufania między stronami rośnie wolniej i jest bardziej wrażliwa w obliczu nieoczekiwanych złych zdarzeń. Oba te czynniki mają pozytywny wpływ na projekt [Luo Yazhuo, Peng Penghui 2013 s. 422]. Wczesne doświadczenia ze współpracy, przyszłe oczekiwania dotyczące współpracy, rodzaju przetargu i umowy, mają znaczący wpływ na zaufanie pomiędzy właścicielem projektu a wykonawcą [Laan i in. 2012]. Stały zespół projektowy i obiektywne kryteria udzielania zamówień mogą także ułatwić budowanie zaufania między stronami w złożonych zamówieniach projektowych [Maurer 2010].

Relacja między zaufaniem a umową jest złożona i dynamiczna, a w atmosferze zaufania umowy mogą mieć inną funkcję i znaczenie. Podczas gdy organizacje projektowe, które obawiają się oportunistów, postrzegają swój kontrakt jako zabezpieczenie przed oportunistami, organizacje projektowe, które utrzymują relacje oparte na zaufaniu, zazwyczaj interpretują kontrakty jako namacalny wyraz zbudowanego na przestrzeni lat zaufania [Woolthuis i in. 2005 s. 833]. Same mechanizmy oparte na zaufaniu nie zawsze zapewniają bezproblemową przyszłą współpracę w relacjach łańcucha dostaw. Pojęcie relacji opartych na zaufaniu, choć odwołuje się do swojej pozytywnej wizji relacji międzyludzkich, może być jednostronne i zbyt optymistyczne. Niektórzy dostawcy mogą celowo nie wywiązywać się z obowiązków, nabywcy usług czasami rozwiązują umowy w sposób nieterminowy. Same obietnice i dobre intencje nie zawsze wystarczają. Zabezpieczenie dostawców przed wypowiedzeniem umowy powinno oczywiście prowadzić do łagodniejszych, długoterminowych i bardziej wzajemnych

relacji, ale nie wyeliminuje możliwości, że niektórzy dostawcy realizują również własne, bardziej egoistyczne programy. Monitorowanie i inne rodzaje środków zapobiegających uchylaniu się od zobowiązań – jak również budowanie zaufania i zgodności celów między stronami – mogą pomóc w budowaniu trwałych relacji [Ke i in. 2015 s. 398], aby zapewnić trwałą poprawę wydajności, większą skuteczność i efektywność działań [Blay-Armah, Ross 2013 s. 533].

Maksymalizacja wartości i minimalizacja marnotrawstwa na poziomie projektu jest trudna, gdy struktura kontraktowa hamuje koordynację, współpracę i innowacyjność oraz nagradza poszczególnych wykonawców zarówno za rezerwowanie dobrych pomysłów, jak i za optymalizację ich wyników kosztem innych. W procedurze zamówień występuje wiele problemów na wszystkich etapach procesu zakupu, stąd stanowi to przedmiot licznych opracowań naukowych. Jest to istotny obszar usprawnień, który może znacząco przyczynić się do sukcesu projektu. Mimo, że zarządzanie zamówieniami musi być dostosowane tak, aby usprawnić realizację różnych celów projektu, organizacje projektowe zazwyczaj wybierają te, które dobrze znają i mają zwyczaj stosować, niezależnie od różnic między projektami [Eriksson, Nilsson 2008]. **Aby ład w zamówieniach projektowych został wdrożony i spełniał swoje funkcje, zainteresowane strony potrzebują systemu porządkującego i wspomagającego dostarczenie wartości zamówienia. Dlatego kluczem do zmiany praktyk związanych z zarządzaniem zamówieniami projektu oraz nadzoru i wspomagania nad zarządzaniem realizacją zamówienia przez zleceniobiorcę jest właściwe połączenie systemu ładu w zamówieniach projektu z ładem projektowym jako metasytemem.**

Istnieje kilka kluczowych elementów, które odgrywają ważną rolę w kształtowaniu ładu projektowego w dużych projektach [por. Ruuska i in. 2011 s. 656], które mają istotne znaczenie dla problematyki planowania i realizacji zamówień:

- umowy między zaangażowanymi podmiotami (zleceniodawcą i zleceniobiorcą),
- organizowanie i realizacja procesu zamówień,
- zarządzanie siecią dostawców i podwykonawców przez zespół projektu zleceniodawcy,
- sposób zarządzania ryzykiem związanym z zamówieniami przez zleceniodawcę i zleceniobiorcę,
- sposób monitorowania i koordynowania pracy w trakcie cyklu życia zamówienia projektu,
- sposób współpracy i rozwijania praktyk przez zleceniodawcę i zleceniobiorcę,

- sposób organizacji komunikacji pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą.

Wiele z tych elementów, takich jak role stron w zamówieniach, umowy kontraktowe czy monitorowanie postępu prac w zamówieniach są przedmiotem licznych badań w literaturze przedmiotu [Turner, Simister 2001; Winch 2006]. Istnieje zatem potrzeba szerszych badań literaturowych, które pozwoliłyby wyodrębnić kluczowe elementy mogące stanowić elementy strukturalne modelu ładu w zamówieniach projektowych.

3.2 Ład w zamówieniach projektowych – systematyczny przegląd literatury

W celu pełniejszego ukazania aktualnego stanu wiedzy w zakresie problematyki ładu w zamówieniach projektowych (wsparcie metodyczne, rola nadzorczo-wspomagająca – patrz podrozdziały 1.4, 3.1) zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury. Aby zachować właściwy rygor badawczy, badania przeprowadzono zgodnie z metodyką opisaną w podrozdziale 2.1, uwzględniając etapy postępowania zaproponowane przez J. Samulę [2017, s. 54] oraz kryteria replikowalności wskazywane przez W. Czakona [2022, s. 126] i P. Henselę [2020, s. 7]. Kluczowe założenia obejmowały m.in. staranne dobranie kryteriów wyszukiwania, analizę wszystkich odnalezionych źródeł, przejrzyste raportowanie wyników oraz ocenę ograniczeń metodologicznych analizowanych opracowań. Procedura została przedstawiona na Rysunku 2.2. Niniejszy przegląd systematyczny opiera się na innym doborze słów kluczowych oraz innych założeniach wyszukiwania. Systematyczna analiza literatury przedstawiona w rozdziale 3 obejmuje publikacje opublikowane w latach 2001–2019. Zakres ten nie został rozszerzony o lata 2019–2023 – w przeciwieństwie do przeglądu zaprezentowanego w rozdziale 2. Rozdział 3 stanowi bezpośrednią podbudowę dla projektowanych w kolejnym etapie badań empirycznych, realizowanych w latach 2019-2023. Autor jest świadomy ograniczeń wynikających z takiego ujęcia czasowego.

Badania literaturowe w tej części pracy doktorskiej mają pozwolić odpowiedzieć na następujące pytania badawcze, które były zamieszczone we wstępie pracy:

- **PB8:** W jaki sposób wykorzystanie ładu w zamówieniach projektowych może wpływać na relacje z interesariuszami projektu (dostawcami, podwykonawcami, klientem, organizacją projektową itp.)?
- **PB9:** Jakie narzędzia wspomagające koncepcję ładu w zamówieniach projektowych są wykorzystywane w praktyce i teorii zarządzania?

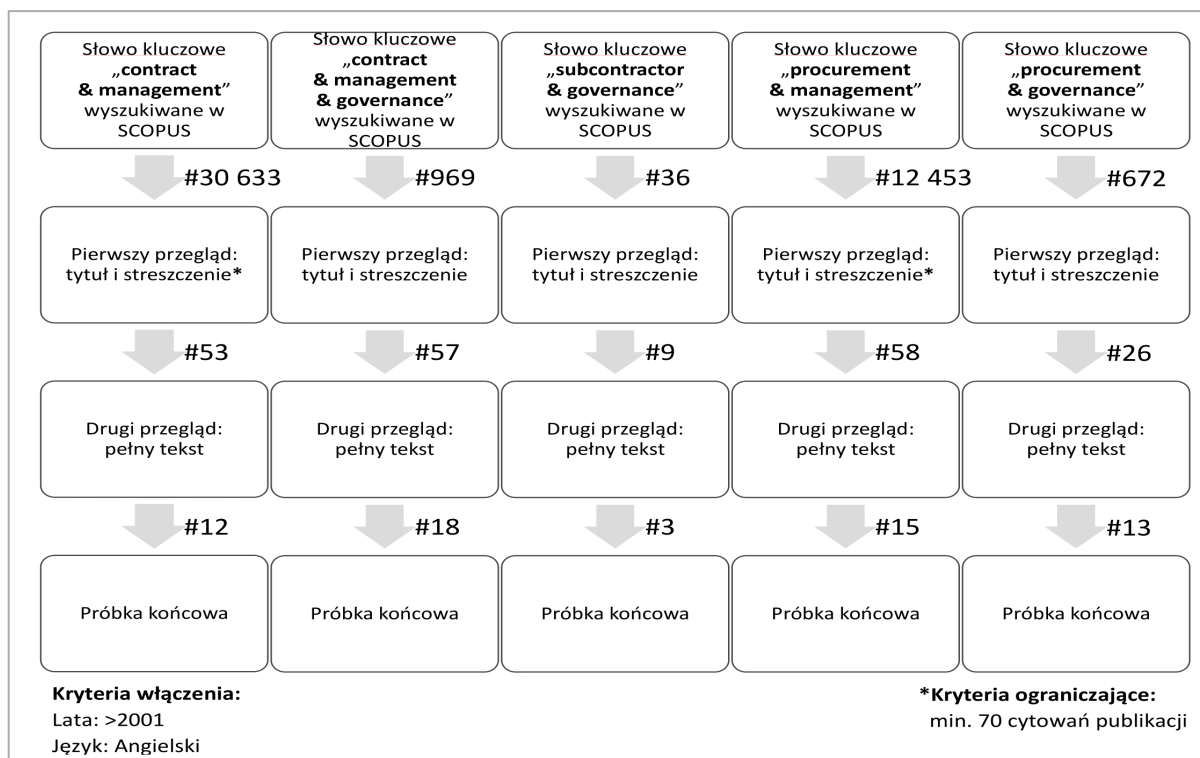
Badania przeprowadzono w pełnotekstowych bazach danych, takich jak: Web of Science i Scopus. Wybrano je ze względu na zauważalną różnicę w indeksach cytowania [Matuszek 2015 s. 6]. Wyselekcjonowano także kryteria ograniczające (wyszukiwanie w tytułach, słowach kluczowych i streszczeniach artykułów, selekcja artykułów w języku angielskim, publikacja artykułów od 2001 roku włącznie, a w przypadkach, gdy liczba wyszukanych pozycji wynosiła >10 000, zastosowano dodatkowe kryterium szeregujące artykuły wg liczby cytowań) oraz słowa kluczowe w celu przeprowadzenia procesu przeszukiwania baz danych. W analizie uwzględniono następujące słowa kluczowe:

- *contract & management,*
OR
- *contract & management & governance,*
OR
- *subcontractor & governance,*
OR
- *procurement & management,*
OR
- *procurement & governance.*

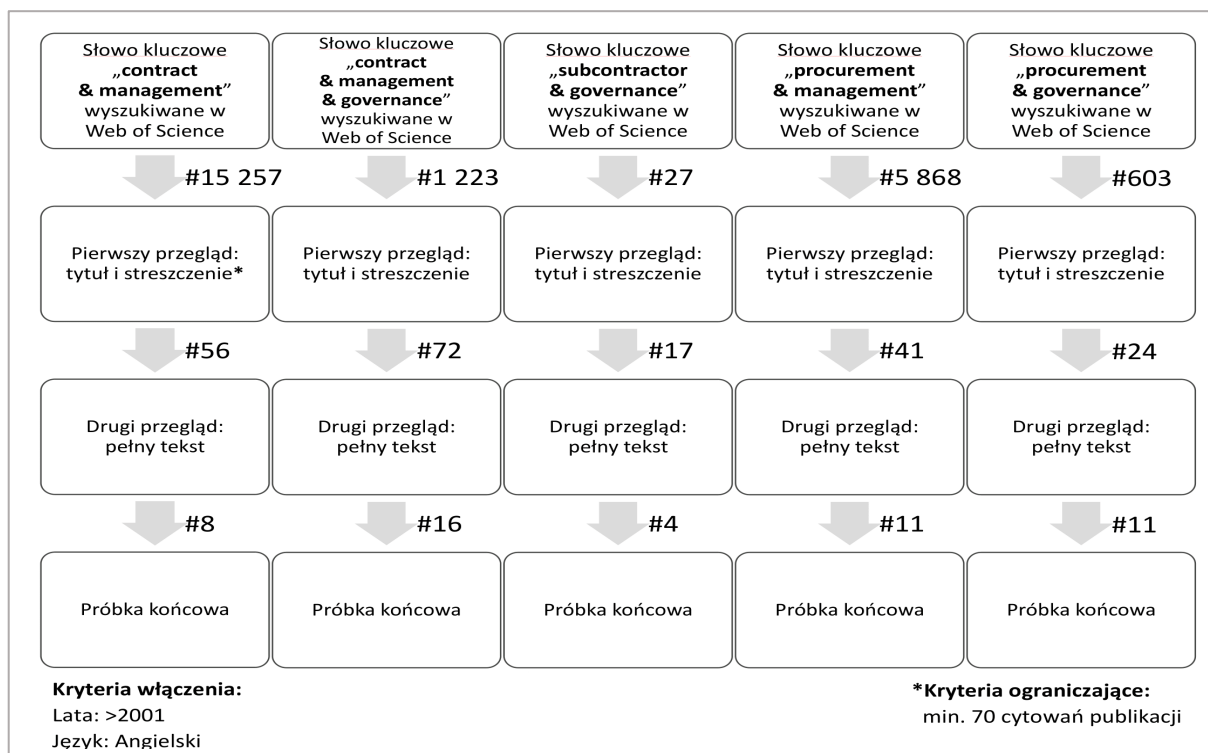
Z racji mnogości baz i różnych poziomów dostępności, zdecydowano się usunąć artykuły bez dostępu do pełnej treści, dopiero na ostatnim etapie, by nie był to czynnik ograniczający w początkowych fazach systematycznej analizy literatury przedmiotu. Materiał badawczy, który został wyselekcjonowany podczas systematycznej analizy literatury przedmiotu, składa się z 62. pozycji z bazy Scopus (Rysunek 3-3) oraz 61. materiałów źródłowych z bazy Web of Science (WoS) (Rysunek 3-4).

Ze względu na popularność związków wyrazowych takich, jak *contract & management* oraz *procurement & management*, w przypadku wyszukania pozycji powyżej 10 000, zastosowano dodatkowe kryterium szeregujące artykuły wg liczby cytowań. Autor jest świadomy, że zastosowanie takiego kryterium filtrującego jest niezgodne m.in. z zasadami PRISMA [Tugwell, Tovey 2021]. Według autora dysertacji ryzyko wyeliminowania ważnych publikacji w tym zakresie jest akceptowalne, ponieważ inne frazy wyszukiwania np. *contract & management & governance* bardziej szczegółowo definiują obszar problemowy. Wykorzystanie fraz, dla których zastosowano filtrowanie przez liczbę cytowań miało charakter dopełniający. Ogólna liczba publikacji zakwalifikowana do drugiego przeglądu (analiza treści

203 publikacji w Scopus oraz 210 publikacji w WoS) może być skutecznie przeprowadzona przez autora dysertacji.

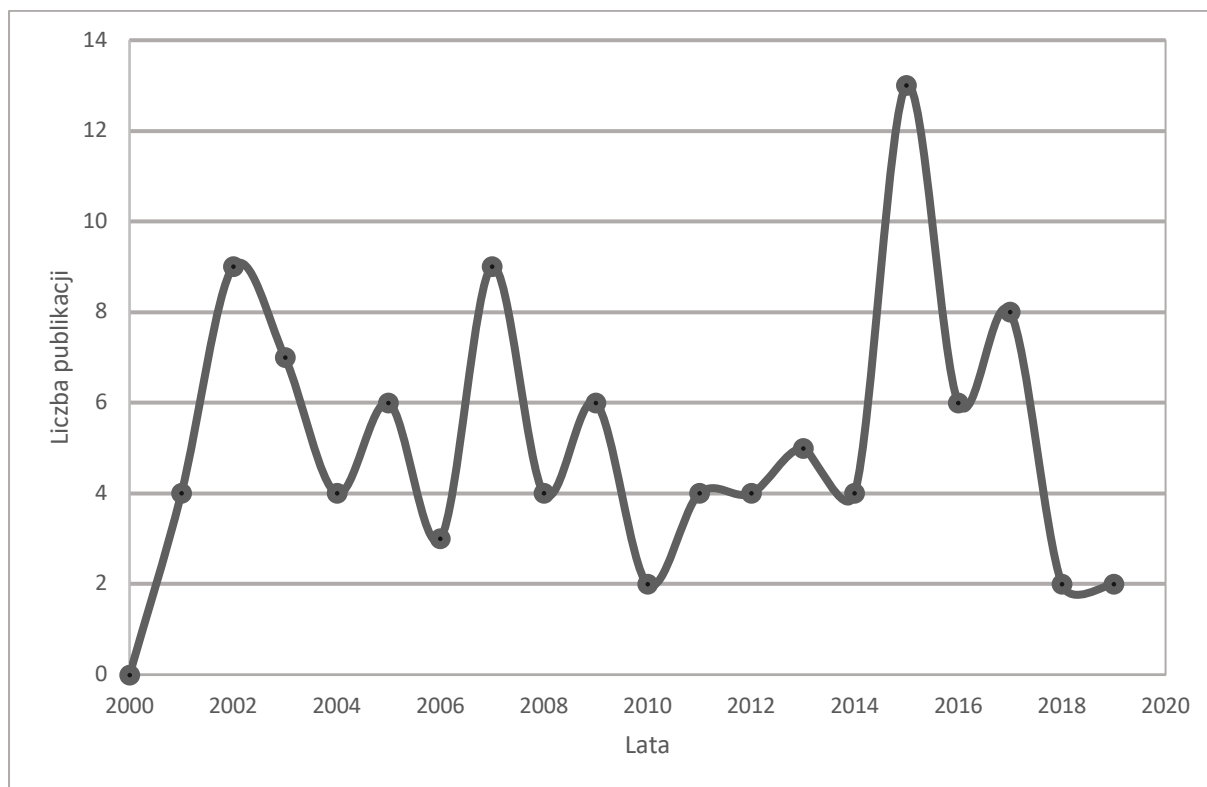


Rysunek 3-3 Wyniki systematycznej analizy literatury przedmiotu od 2001 r. w bazie Scopus
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 3-4 Wyniki systematycznej analizy literatury przedmiotu od 2001 r. w bazie Web of Science
Źródło: opracowanie własne.

Tematyka ładu w zamówieniach projektowych wciąż nie jest popularnym zagadnieniem na świecie, patrząc na liczbę publikacji w poszczególnych latach (Rysunek 3-5). Powoli zyskuje na popularności. Okresowe wzrosty zainteresowania tą tematyką mogą być związane z różnym czasem procesu publikacji w wydawnictwach (Rysunek 3-5).



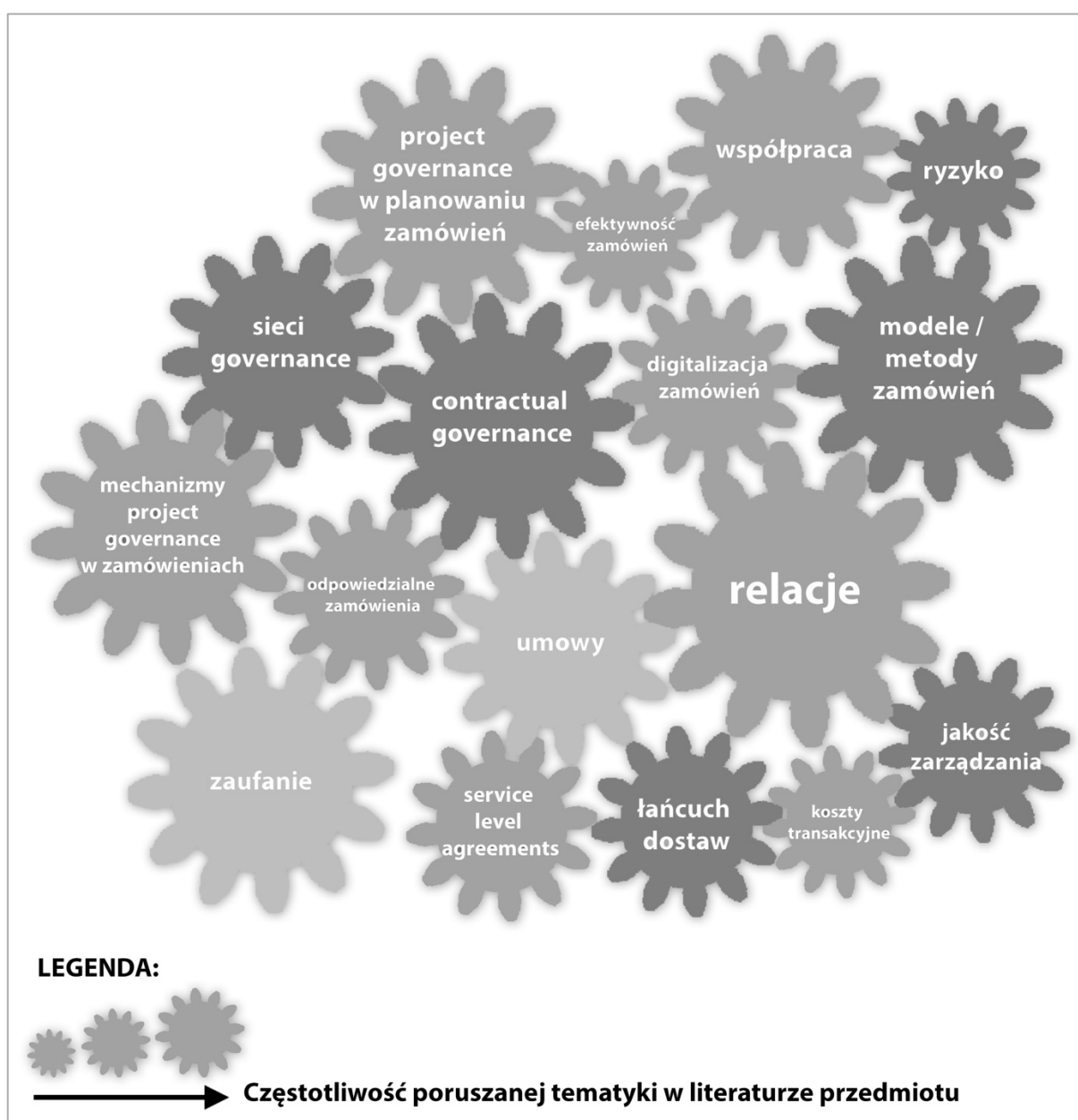
Rysunek 3-5 Liczba publikacji w bazie Scopus i Web of Science od 2001 r., wyselekcjonowanych w systematycznym przeglądzie literaturowym

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3-6 z kolei przedstawia kraje, z których pochodzą pierwsi autorzy z wyselekcjonowanych w przeglądzie artykułów. Tematyka ładu w zamówieniach projektowych jest najczęściej poruszana przez kolejno: Chiny, Stany Zjednoczone, Australię. Na kolejnych miejscach ułożyły się kraje z kontynentu europejskiego, takie jak: Wielka Brytania, Szwecja, Królestwo Niderlandów, Finlandia i Norwegia. Uporządkowanie struktur, zależności i procesów w dużych organizacjach projektowych, poprzez implementację różnych modeli governance ma być odpowiedzią na dynamicznie zmieniające się warunki gospodarcze i biznesowe. Omawiany aspekt powtarzał się w krajach (Rysunek 3-6) niezależnie od położenia geograficznego czy specyficznych warunków gospodarczych.

one zagregowane w ogólne hasła. Dokonana analiza świadczy o poprawności dobrania materiału źródłowego do dalszych opisowych wyników badań, dotyczących ładu w zamówieniach projektowych.

Na podstawie zebranego materiału literaturowego, wskazano także najczęściej podejmowaną tematykę w opracowaniach naukowych (Rysunek 3-8). Każdy artykuł przydzielono do odpowiedniej grupy tematycznej na podstawie głównego poruszanego wątku w artykule. Grupy tematyczne celowo zostały przedstawione w postaci kół zębatach. Każdy z tematów, mimo że stanowi oddzielny wątek, jest powiązany z pozostałymi (odniesienie do PB9).



Rysunek 3-8 Najczęściej podejmowana tematyka dotycząca ładu w zamówieniach projektowych w latach 2001-2019
Źródło: opracowanie własne.

Bogata literatura dotycząca badań nad łańcuchem dostaw dotyczy różnych problemów związanych z zamówieniami [Q. Fu i in. 2010 s. 794]:

- Teoria kontraktów nie zapewnia praktykom wystarczających mechanizmów do zarządzania sytuacjami nieprzewidzianych zdarzeń. Relacje pomiędzy zleceniodawcą a wykonawcą zostały uznane za kluczowy czynnik warunkujący dobre wykonanie kontraktu [Lok, Baldry 2015; Lam 2017] (odniesienie do **PB8**).
- J. R. Turner i S. J. Simster w swojej pracy dokonali przeglądu koncepcji doboru typu kontraktu przy opracowywaniu projektu, a następnie próby ich definicji według warunków płatności. Pokazali jak analiza kosztów transakcji przewidyuje konwencjonalny pogląd na to, kiedy należy zastosować różne rodzaje umów. Wskazali słabe punkty tej analizy oraz na to, jak jej przewidywania nie są zgodne z nowoczesną praktyką. Opisali także, w jaki sposób kontrakty sojusznicze są wykorzystywane do uzyskania zbieżności celów oraz kiedy powinny być one wykorzystywane, a kiedy należy ich unikać [J.R. Turner, Simister 2001 s. 457].
- Teoria agencji proponuje dwa mechanizmy zarządzania wynikami ex post: zestaw zachęt skłaniających agenta do akceptacji ryzyka i zabezpieczenia wyników [Eisenhardt 1985] oraz system umożliwiający koordynację kanałów lub wiarygodną wymianę informacji [Eppen, Iyer 1997; Barnes-Schuster i in. 2002]. Oba podejścia wymagają odpowiedniego systemu informacyjnego, takiego jak monitoring, raportowanie lub audyt w celu zabezpieczenia wyników [Hansson 2010].
- Inny problem, opisywany w literaturze dotyczy relacji z wieloma dostawcami, gdzie pojawia się kwestia niepewnego przyszłego zapotrzebowania u wykonawcy, a ze strony dostawców powiązane z tym stałe koszty zamówienia i ograniczenia mocy produkcyjnych [Lee i in. 2013 s. 845].
- S. Pryke podkreśla z kolei problem ze stosowaniem istniejących form analizy. Mapowanie i analiza nowych zamówień stwarzają pewne trudności przy wykorzystaniu obecnie dostępnych podejść analitycznych [Stephen D. Pryke 2004 s. 788–789]. Jako jedną z przyczyn wymienia aspekt pojawiających się nowych ról i nieuchronnych zmian w relacjach pomiędzy organizacjami uczestniczącymi w projekcie, co powoduje chaos w aspekcie składania zamówień. Często te interdyscyplinarne role nie są odzwierciedlone w warunkach umownych w zastosowaniu do zamówień dotyczących nowych projektów [Stephen David Pryke 2002].

Wybrane i opisane powyżej problemy wskazują, że istnieje potrzeba uporządkowania obszaru zarządzania zamówieniami. L. i A. Pekuri oraz H. Haapasalo argumentują, że procedury zamówień kształtują formę organizacji projektu i warunki handlowe wiążące strony projektu, a tym samym wyznaczają granice funkcjonowania systemu operacyjnego projektu (tj. realizacji projektu na miejscu) [Pekuri i in. 2014]. Oznacza to, że aby zoptymalizować system realizacji projektu, musimy dostosować uzgodnienia dotyczące zamówień i umów do systemu operacyjnego projektu [Sarhan i in. 2017 s. 559] oraz przygotować rzetelny harmonogram.

Należy zaznaczyć, iż wybór odpowiedniej strategii zamówień [El Wardani Marwa A. i in. 2006 s. 230–231] przez organizację projektową lub grupę organizacji, w dużej mierze zależy od wiedzy zdobytej w ramach wcześniejszych projektów [Manley, Chen 2015]. Do pewnego stopnia pomaga to wyjaśnić istnienie w literaturze przedmiotu niepewności co do wpływu modeli zamówień na wyniki [J. Ross 2008] oraz intensywnej debaty na ten temat [J. Kelly 2011]. Przy wyborze odpowiedniej metody zamówień należy wziąć pod uwagę wiele czynników. Dlatego też przyjęcie kompleksowej metody zamówień może zminimalizować pewne ryzyko związane z tym procesem. Chociaż w licznych badaniach zidentyfikowano modele wyboru i systemy kryteriów oceny przy wyborze wykonawców [Fong, Choi 2000; Abdul-Rahman i in. 2007; Horta i in. 2013; Puri, Tiwari 2014], to w ograniczonym zakresie badań zajęto się związkiem między zastosowaniem danej metody zakupów dla zespołu a realizacją projektu. Również rodzaj kontraktu i sposób jego udzielenia (np. ryczałt, cena jednostkowa, itp.) są innymi decyzjami, na które wpływa wybrany sposób udzielenia zamówień [El Wardani Marwa A. i in. 2006 s. 230–231]. Należy podkreślić, że wybór metody zamówień ma wpływ na całkowite koszty projektu [P. E. D. Love 2002 s. 27]. Jednym ze sposobów wyboru jest ilościowy proces selekcji. Wymaga on od decydentów rozłożenia aspektów na części składowe do analizy, a następnie agregacji wyników analiz składowych na ogólny wynik, aby podjąć właściwą decyzję. Proces ten zwiększa wgląd decydentów w problematykę wyboru i może poprawić ogólną jakość procesu podejmowania decyzji i zarządzania projektem [Oyetunji Adetokunbo A., Anderson Stuart D. 2006 s. 12]. Powyższa metoda stanowi tylko przykład sposobu wyboru/ selekcji w procesie zamówień. Każda organizacja czy przedsiębiorstwo może mieć ustalone własne reguły, zależnie od przyjętej strategii biznesowej (odniesienie do **PB9**):

- Znaczna część zamówień strategicznych dotyczy sojuszy biznesowych [London, Kenley 2001 s. 782]. Ross uznał dwa poziomy w konceptualizacji zarządzania

łańcuchem dostaw, a mianowicie strategiczny i taktyczny. Według autora „zarządzanie łańcuchem dostaw jest stale rozwijającą się filozofią zarządzania, która ma na celu ujednolicenie wspólnych kompetencji produkcyjnych i zasobów funkcji biznesowych, zarówno w przedsiębiorstwie, organizacji, jak i poza nimi, wśród sprzymierzonych partnerów biznesowych zlokalizowanych wzdłuż przecinających się kanałów dostaw do wysoce konkurencyjnego, wzbogacającego klientów systemu dostaw skoncentrowanego na rozwoju innowacyjnych rozwiązań i synchronizacji przepływu produktów rynkowych, usług i informacji w celu stworzenia unikalnych, zindywidualizowanych źródeł wartości klienta” [D. F. Ross 1997].

- Z kolei Y. Luo zaznacza, że struktura i procesy wymiany są głównymi pojęciami w kontraktach relacyjnych [Oliver E. Williamson 1985; Yadong Luo 2002 s. 903], zwłaszcza w przypadku międzynarodowych wspólnych przedsięwzięć. Strukturę wymiany reguluje przede wszystkim umowa, która pomaga wyeliminować zagrożenia moralne i zmniejszyć pole manewru dla oportunistów. Ustanawia ona warunki dla procesu wymiany. Proces ten jest rozwijającym się mechanizmem zapewniającym wzajemną zależność i strategiczną elastyczność w niepewnych warunkach i w dużej mierze przejawia się we współpracy między partnerami, która wpływa na budowanie zaufania i sukces wspólnych przedsięwzięć [Ring, Van De Ven 1994]. Kontrakty i współpraca są ze sobą powiązane, ponieważ ustalenia umowne służą jako ramy, w których odbywa się kooperacja [Yadong Luo 2002 s. 903].
- L. M. Ferri podkreśla z kolei, że kontekst instytucjonalny odgrywa kluczową rolę we wdrażaniu odpowiedzialnych praktyk w zakresie zamówień, ponieważ wpływa na postrzeganie czynników stymulujących i barier [Ferri i in. 2016 s. 272].

W literaturze przedmiotu istnieje debata na temat tego, czy ustalenia dotyczące zamówień powinny być dostosowane do wymogów systemu produkcji, czy też do charakterystyki transakcji [Sarhan i in. 2017 s. 573]. Stąd można wyodrębnić dwa ogólne podejścia do wyboru systemu zamówień. Pierwsze z nich koncentruje się na opracowaniu struktury organizacyjnej projektu, w tym systemu operacyjnego opartego na potrzebach i priorytetach projektu, a następnie na dostosowaniu ustaleń umownych [Thomsen i in. 2010]. Drugim jest podejście oparte na ryzyku, które dotyczy głównie przewidywania problemów związanych z zarządzaniem transakcjami i uznaje "ryzyko" za główne kryterium wpływające na decyzje o wyborze dostawcy. Należy podkreślić, iż bez względu na to, jak efektywne są wybrane struktury zarządzania, wciąż nie ma stworzonej

i opisanej tej optymalnej/doskonałej. Zarówno klient, jak i łańcuch projektowo-dostawczy muszą współdziałać przy podejmowaniu decyzji, aby stworzyć produkt końcowy [Sarhan i in. 2017 s. 573]. Wydaje się, że decyzje o zastosowaniu któregośkolwiek z dostępnych „alternatywnych” podejść do zamawiania usług są często subiektywne. Ostateczne decyzje o udzieleniu zamówienia mogą wynikać z najnowszych problemów lub widocznych sukcesów, których doświadczył (lub które przekazał) podmiot podejmujący decyzję. Z kolei klienci mogą również wybierać spośród szeregu możliwych sposobów rozstrzygania sporów, warunków płatności i metod wyboru wykonawcy [Skitmore, Ng 2003 s. 1079].

Istnieje jednak niedostatek skonsolidowanej wiedzy na temat niektórych szczególnych zalet wszystkich takich potencjalnych alternatywnych rozwiązań. Poprawa w zakresie zamówień i innych procesów zarządzania wydaje się jednak niezbędna do osiągnięcia znacznego wzrostu wydajności [Kumaraswamy, Dissanayaka 2001 s. 337]. Przejawia się to także w praktyce, gdyż coraz częściej stosuje się modele wspólnych zamówień do realizacji dużych i złożonych projektów infrastrukturalnych [P. E. Love i in. 2011; Lahdenperä 2012; Manley, Chen 2015 s. 361]. Mogą one zapewnić lepsze wyniki niż tradycyjne metody udzielania zamówień [Chan i in. 2009; Lahdenperä 2012], jednakże w obliczu dużej złożoności, niewystarczającemu uporządkowaniu procedur zarządzania zamówieniami, może prowadzić do chaosu informacyjnego i logistycznego (odniesienie do **PB8**):

- Autorzy z Honh Kongu określili pięć głównych podsystemów systemu zamówień jako zestawy prac (*work packaging*), grupowanie funkcjonalne (*functional grouping*), warunki płatności (*payment modalities*), warunki umowy (*contract conditions*) oraz metodyka wyboru (*selection methodologies*). Te z kolei zostały podzielone na podsystemy, na przykład: metoda wyceny, terminy płatności czy waluta (w ramach podsystemu „warunki płatności”) [Kumaraswamy 1998]. Wydaje się, że system wspomagania decyzji pomógłby klientom w podejmowaniu bardziej świadomych decyzji dotyczących zamówień – spośród tak różnorodnych wariantów udzielania zamówień i pośród złożonej sieci wzajemnie oddziałujących ze sobą zmiennych projektowych/ tekstowych [Kumaraswamy, Dissanayaka 2001 s. 338].
- Wielu badaczy próbowało dokonać podsumowania/ porównania istniejących metod zarządzania zamówieniami, określić zachodzące relacje między sprzedawcą a kupującym oraz udzielić wskazówek, jak ten proces powinien przebiegać

przy rosnącym zakresie projektów. M. Choi badał relacje między sprzedającymi, a kupującymi, starając się określić zachodzące zależności [Fong, Choi 2000].

- M. Dada, N. C. Petruzzi i L. B. Schwarz badali z kolei relacje między kupującym, a sprzedającym, starając się stworzyć model zależności [Dada i in. 2007].
- El. Wardani, A. Marwa, M. J. Horman z kolei porównali w swojej pracy szereg metod dotyczących zamówień [El Wardani Marwa A. i in. 2006].
- Inne badania dotyczyły oceny wpływu elektronicznej integracji zamówień wpływających na wydajność procesu zaopatrzenia [Mukhopadhyay, Kekre 2002 s. 1301].

Wybór modelu zaopatrzenia zależy od charakteru projektu i możliwości organizacji klienta w zakresie zarządzania wspólną realizacją [J. Kelly 2011]. Dotychczas przeprowadzane próby opisu procesu zarządzania zamówieniami nie uwzględniały wielu istotnych kwestii. Wielu badaczy skupiało się tylko na konkretnym aspekcie nie odnosząc tego do kontekstu całej organizacji projektowej. Zagadnienie ładu w zamówieniach projektowych zwraca uwagę na te kwestie. Zostało dokładnie omówione w artykule M. C. J. Caniels'a, C. J. Gelderman'a i N. P. Vermeulen'a [Caniëls i in. 2012 s. 114]. Zbadano w nim stosowanie zachęt umownych, autorytetu i zarządzania relacyjnego, koncentrując się na wzajemnym oddziaływaniu mechanizmów zarządzania w dynamicznie zmieniającym się środowisku. W artykule przyjęto dynamiczną perspektywę rozwoju mechanizmów zarządzania w relacjach międzyludzkich, badając zmiany we wzajemnym oddziaływaniu różnych mechanizmów w czasie (odniesienie do **PB9**). Relacje międzyludzkie są z natury rzeczy niestabilne, ponieważ koszty i korzyści płynące z tej relacji mogą po pewnym czasie zmienić się dla każdej ze stron i być opłacalne na przykład tylko dla jednej, co może prowadzić do oportunistów. Przed występowaniem takich sytuacji mogą zabezpieczać mechanizmy zarządzania (odniesienie do **PB8**). Jednakże, akcenty na każdym z odizolowanych mechanizmów w konstelacji wszystkich mechanizmów mogą również zmieniać się w czasie, w celu dostosowania się do zmieniających się okoliczności i zmieniającego się zachowania stron biznesowych. Badanie łączy współdziałanie mechanizmów zarządzania z wynikami projektu, ocenianymi pod względem kosztów, terminowej realizacji i osiąganego jakości. Większość badań dotychczas skupiała się na wykorzystaniu lub działaniu mechanizmów zarządzania w relacjach kupujący-dostawca, ale nie tyle na wpływie tych mechanizmów w kontekście zarządzania projektem (odniesienie do **PB9**).

Mimo że kwestie związane z procedurami udzielania zamówień wydają się bardzo ważne dla osiągnięcia sukcesu projektu, jak omówiono w niniejszym podrozdziale, wiele badań na ten temat było ograniczonych. Koncentrowały się na tym, jak jeden lub kilka wybranych czynników związanych z zamówieniami wpływa na konkretne parametry dotyczące wyników projektu [Eriksson, Westerberg 2011 s. 197–198]. Aby osiągnąć sukces w zarządzaniu projektami, niezbędne jest holistyczne i systemowe podejście do procedur zamówień [Eriksson 2008a; Pesämaa i in. 2009; Eriksson, Westerberg 2011]. Wyzwaniem dla menedżerów jest projektowanie kontraktów i stosowanie mechanizmów zarządzania, które są w stanie poradzić sobie z pułapkami związanymi z niepewnością, kosztami transakcyjnymi i oportunizmem, które są zazwyczaj związane z tymi złożonymi projektami zamówień [Oliver E. Williamson 1985, 1991; Caniëls i in. 2012]. Szybki postęp technologiczny, co przejawia się chociażby czwartą rewolucją przemysłową [Bienhaus, Haddud 2018], dynamika rynku oraz daleko idąca cyfryzacja wymuszają niejako wprowadzanie nowych form zarządzania zamówieniami. Ład projektowy ma być odpowiedzią na tę potrzebę zmian, kształtując przy tym na nowo wartość zamówień w realizacji dużych projektowych przedsięwzięć.

3.3 Ład w zamówieniach projektowych – ujęcie podmiotowo-przedmiotowe

Podrozdział opiera się na wynikach systematycznego przeglądu literatury, przeprowadzonego w podrozdziale 3.2. Współpraca coraz częściej jest postrzegana jako preferowany sposób realizacji złożonych projektów z udziałem wielu partnerów, dostawców i klientów [Acha i in. 2004; Davies, Hobday 2005]. Kompetencje w zakresie współpracy są niezbędne do skutecznego zarządzania dużymi, wieloorganizacyjnymi projektami [Davies 2004]. Współpraca może stanowić wyzwanie w tymczasowych, opartych na projektach okolicznościach, zwłaszcza gdy zaangażowane organizacje projektowe nie mają wcześniejszego doświadczenia we wspólnej pracy. W związku z tym współpraca w złożonych projektach jest często uważana za szczególnie wymagającą i musi być skutecznie zarządzana w uporządkowany sposób.

Złożone projekty zamówień charakteryzują się wysokim stopniem niepewności i złożoności technologicznej, zaangażowaniem dużej liczby podmiotów oraz kilkuletnim okresem realizacji [Olsen i in. 2005]. Korzystanie z podwykonawstwa staje się szczególnie powszechne w miarę jak projekty stają się coraz większe i bardziej skomplikowane technicznie [Tam i in. 2011]. Prowadzone badania empiryczne w tym temacie wykazują, że typowe relacje

między generalnymi wykonawcami a podwykonawcami są nadal oparte na kosztach i potencjalnie niekorzystne [Greenwood 2001].

Proces zakupu często nie polega na transakcjach seryjnych i sekwencyjnych w trybie tradycyjnych zamówień [Caldwell i in. 2009]. Często realizowane zamówienia są niepowtarzalne, wyjątkowe, dostosowane do specyficznych potrzeb projektu. Wyzwaniem staje się projektowanie kontraktów i stosowanie mechanizmów zarządzania, które są w stanie poradzić sobie z pułapkami związanymi z niepewnością, kosztami transakcyjnymi i oportunistycznym. Złożone zamówienia często wiążą się z niepewnością i złożonością (technologiczną) [Caniëls i in. 2012 s. 114]. Złożoność takich projektów sprawia, że bardzo trudno jest zaplanować i osiągnąć wyniki projektu pod względem czasu, kosztów i funkcjonowania zgodnie ze specyfikacjami. Ponadto, ponieważ organizacje projektowe stale walczą o przewagę konkurencyjną i wyniki finansowe, istnieje potencjał zachowań oportunistycznych [Hawkins i in. 2008]. Wiele badań opisuje oportunizm w odniesieniu do zarządzania zamówieniami. Wykazują one destrukcyjny i niszczycielski wpływ oportunizmu na działanie sojuszu strategicznego, satysfakcję, zaufanie oraz jego potencjał generowania konfliktów [Carson i in. 2006; Qian, Zhang 2018; You i in. 2018; Yu Wang i in. 2019].

Organizacje projektowe mogą korzystać z różnych mechanizmów, aby radzić sobie z zagrożeniami związanymi z wymianą oraz ograniczać oportunizm lub mu zapobiegać. Są one zabezpieczeniami w celu zarządzania wymianą między-organizacyjną, minimalizowania zagrożenia oraz ochrony inwestycji specyficznych dla danej transakcji. Mechanizmy te są stosowane również w zarządzaniu zamówieniami. Wiele z nich jest opisywane oddzielnie, ukazując tylko wybraną perspektywę danych zagadnień [Caniëls i in. 2012 s. 115]:

- **Porozumienia cenowe i zachęty umowne:**

porozumienia umowne są związane z funkcjonowaniem mechanizmu rynkowego, w którym zachowania są indukowane przez ekonomiczne racjonalności i ceny. Umowy zapewniają zarządzanie relacjami, narzucając wyraźne, prawnie egzekwowalne warunki umowne.

- **Mechanizmy hierarchiczne, oparte na kontroli i autorytecie:**

hierarchiczna kontrola jest wykorzystywana przede wszystkim do zarządzania relacjami z silną strukturą hierarchiczną i zazwyczaj jest oznaczana jako autorytet [Olsen i in. 2005].

- **Mechanizmy zarządzania relacyjnego, oparte na zaufaniu:**

zarządzanie relacyjne zakłada wspólny zestaw norm i wartości dla partnerów wymiany [Yue Wang 2008]. Zarządzanie relacjami poprzez zaufanie oznacza, że transakcje są monitorowane w oparciu o normy społeczne i relacje osobiste [Caniëls i in. 2012 s. 115].

W literaturze dotyczącej mechanizmów *governance* wyróżnia się także wiele innych potencjalnych zabezpieczeń, takich jak zmniejszenie asymetrii informacji (monitoring), promowanie zbieżności celów i wartości (socjalizacja) oraz wykluczanie mniej wiarygodnych partnerów (selekcja) [Kenneth, Heide 2000]. Organizacje projektowe mogą chronić swoje szczególne aktywa poprzez zastosowanie różnych hybrydowych mechanizmów zarządzania, takich jak partnerstwo, prekwalifikacje i rozwój norm relacyjnych [Sarhan i in. 2017 s. 22]. W praktyce menedżerskiej mechanizmy zarządzania są często stosowane w połączeniu. Pomimo zgromadzonej pewnej liczby pozycji literaturowych na temat ładu projektowego, wciąż niewielka część z nich rozwinęła się w ramach całych ram analitycznych „atrybutów transakcyjnych – mechanizmu zarządzania – wydajności ekonomicznej” [Luo Yazhuo, Peng Penghui 2013 s. 424]. Tylko kilka z nich zawiera w swoich ramach zmienną wydajność projektu. Główną przyczyną tej sytuacji jest fakt, że trudno jest uzyskać dane empiryczne z rzeczywistych projektów. Badania nad związkiem pomiędzy zaufaniem a zarządzaniem kontraktem stanowią jeden z kierunków badań ładu projektowego, by uzupełnić aktualną lukę badawczą [Luo Yazhuo, Peng Penghui 2013 s. 424].

W literaturze istnieją sprzeczne poglądy na temat tego, czy mechanizmy zarządzania działają jako substytuty [Wuyts, Geyskens 2005], czy też się uzupełniają [Ness, Haugland 2005; Schepker i in. 2014]. Chociaż istnieją badania dotyczące *governance* w relacjach między organizacjami projektowymi, niewiele wiadomo o równoczesnym stosowaniu i wpływie kilku mechanizmów ładu projektowego, w szczególności w złożonych projektach zamówień. Często wymagają one szerokiej koordynacji między różnymi stronami, a wpływ i wzajemne oddziaływanie mechanizmów ładu projektowego jest tu szczególnie ważny [Caniëls i in. 2012 s. 119]. W niewielu badaniach stosowano kilka mechanizmów *governance* [Olsen i in. 2005; Y. Liu i in. 2009; Caniels, Gelderman 2010]. M.C.J. Caniëls, C.J. Gelderman i N.P. Vermeulen podkreślają w swoich wynikach, że zaufanie i zarządzanie relacyjne są korzystne dla wyników projektu tylko wtedy, gdy towarzyszą im zachęty umowne i systemy kontroli. Zaufanie samo w sobie nie gwarantuje skutecznego i korzystnego współdziałania wszystkich trzech mechanizmów w sposób, który automatycznie generuje postęp projektu i pożądane rezultaty.

Aby osiągnąć wyniki projektu, wszystkie trzy mechanizmy muszą ze sobą współpracować oraz wzajemnie się wspierać i stymulować. Nie dzieje się to jednak automatycznie, może być tak, że jeden mechanizm prowadzi do zaniedbania drugiego. Aby osiągnąć sukces, należy zrozumieć wpływ mechanizmów *governance* na wyniki projektu, ich wzajemne oddziaływanie oraz zróżnicowane skutki w trakcie realizacji złożonych projektów [Caniëls i in. 2012 s. 119]. Różne mechanizmy są wzajemnie od siebie zależne. W celu osiągnięcia optymalnych wyników projektu, wymagane jest uporządkowanie relacji i sposobu zarządzania nimi, aby generować efektywną interakcję między mechanizmami. Charakter mechanizmów zarządzania ułatwia pozyskiwanie zasobów. Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z różnych skutków mechanizmów zarządzania dla wyników nowego przedsięwzięcia, a następnie wybrać najlepszy sposób współpracy z głównymi lub cennymi partnerami [Chen Chen i in. 2013 s. 395]. Mimo, iż nabywcy wybierają konkretne podejście do zarządzania zgodne z ich motywacją do outsourcingu, to wybór sposobu zarządzania ma kluczowe znaczenie dla wykorzystania wpływu charakterystyki dostawcy [Narayanan, Narasimhan 2014 s. 717]. Ład w zamówieniach projektowych bazuje głównie na dwóch podejściach: formalnych umowach i relacjach. Niektóre badania wykazały, że te dwa podejścia są zastępcze, podczas gdy inne wykazały, że uzupełniają się. Od lat istnieją próby określenia zależności tych podejść [Heredia-Rojas Boris, Liu Li 2016 s. 316].

Ład projektowy oparty na rozwiązaniach instytucjonalnych np. PMO stopniowo staje się nowym sposobem na poprawę wyników projektów [Dy, Wan 2012]. Zarządzanie relacyjne i zarządzanie umowami stało się nieodzowną częścią ładu projektowego ze względu na ich duży wpływ na wyniki projektów [Badawi 2010; Yin i in. 2011]. Zarządzanie umowami odnosi się do relacji kupujący-dostawca zarządzanej za pomocą formalnej i pisemnej umowy, która wyraźnie określa obowiązki i zobowiązania każdej ze stron [Ryall, Sampson 2009; Cao, Lumineau 2015]. Formalne umowy mogą z powodzeniem poprawić wyniki projektu dzięki ściśłemu mechanizmowi, który rozdziela odpowiedzialność, zysk i prawa na wszystkie strony projektu [Narayanan, Narasimhan 2014 s. 717]. Kontrakt może również zmniejszyć ryzyko kursowe, takie jak niepewność, złożoność i specyfika aktywów, co może prowadzić do zmniejszenia kosztów transakcyjnych [Zheng i in. 2008; Ruuska i in. 2011; Yin i in. 2011]. Kontrakty działają jako zabezpieczenie, nakazując każdemu z partnerów odpowiednie zachowanie się w uzupełnieniu do jego roli i obowiązków oraz dostarczając wskazówek dotyczących alokacji wyników, sposobu postępowania w przypadku przyszłych nieprzewidzianych okoliczności oraz kar za naruszenie umowy [Poppo, Zenger 2002; L. Wang i in. 2011].

Jednocześnie same umowy mogą być niewystarczające, aby zapobiec oportunistom i promować współpracę. W konsekwencji inne mechanizmy, takie jak zarządzanie relacyjne, zostały wykorzystane jako uzupełnienie kontraktów. Socjologiczna interpretacja zarządzania relacyjnego, przedstawiona w Teorii Wymiany Społecznej zakłada, że zaufanie jest niezbędne dla stabilności stosunków społecznych [Cao, Lumineau 2015], w których zazwyczaj osadzona jest wymiana nabywców-dostawców, ponieważ zaufanie i interakcje społeczne zachodzące w takich relacjach są skutecznymi instrumentami zarządzania tymi relacjami [Poppo, Zenger 2002; Griffith, Myers 2005; Chunping, Jiye 2008]. Na przykład, zaufanie między stronami może znacząco obniżyć koszty transakcji poprzez ograniczenie ryzyka niepewności, złożoności i specyfiki aktywów projektu [E. T. G. Wang, Chen 2006; Ping Ho i in. 2009; Maurer 2010; Laan i in. 2012]. Dlatego też funkcja tych zasad relacyjnych nazywana jest zarządzaniem relacyjnym [C. Chen 2004]. Zarządzanie relacyjne i zarządzanie kontraktowe nie tylko mają ścisły związek na etapach projektu [Zheng i in. 2008; Maurer 2010; Laan i in. 2012; Lumineau, Henderson 2012], ale mają również wspólny wpływ na realizację projektu [Yin i in. 2011; Narayanan, Narasimhan 2014]. Badania skupiają się w szczególności na czynnikach wpływających na zaufanie między właścicielami i wykonawcami, oraz na tym, jak zarządzanie relacyjne i zarządzanie umowami wpływa na realizację projektu [Yazhuo Luo i in. 2015 s. 844]. Zarówno formalne jak i relacyjne mechanizmy zarządzania wpływają na skłonność dostawców do dokonywania wyspecjalizowanych inwestycji, co pokazuje, że relacje między nimi mogą być złożone i wzajemne. Niewiele badań koncentruje się na ścieżce ewolucji zarządzania relacyjnego, zarządzania kontraktowego oraz na dynamicznych relacjach między nimi. Istnieją opracowania literaturowe na ten temat [Y. Fu, Zhang 2015], ale większość z nich badała te relacje, przyjmując badania przekrojowe [Poppo, Zenger 2002; C. Chen 2012]. W rzeczywistości, w trakcie realizacji projektu, status zarządzania relacyjnego i zarządzania kontraktowego stale się zmienia i istnieje znacząca różnica w ich wzorcach ewolucji. Wzajemne relacje między tymi dwoma mechanizmami różnią się w poszczególnych fazach. Mogą to być „substytuty”, „uzupełnienia” lub „dwa współistniejące elementy” [Olander i in. 2010]. Ponadto wiele badań dowiodło, że zarządzanie relacyjne odgrywa ważną rolę przy formalnym zawieraniu umów. Jednak niewiele opracowań wspomina o tym, jak zarządzanie relacyjne działało jako substytut lub uzupełnienie formalnej umowy [Du, Yan 2013]. Zarządzanie kontraktowe i relacyjne może skutecznie poprawić wyniki projektu jako złożony mechanizm zarządzania. Stało się to nowym paradygmatem badawczym mającym na celu poprawę wyników projektów [Yadong Luo 2002 s. 903]. Dlatego też włączenie wyników projektu do ram badawczych oraz rozważenie poprawy wyników projektu w ramach złożonego

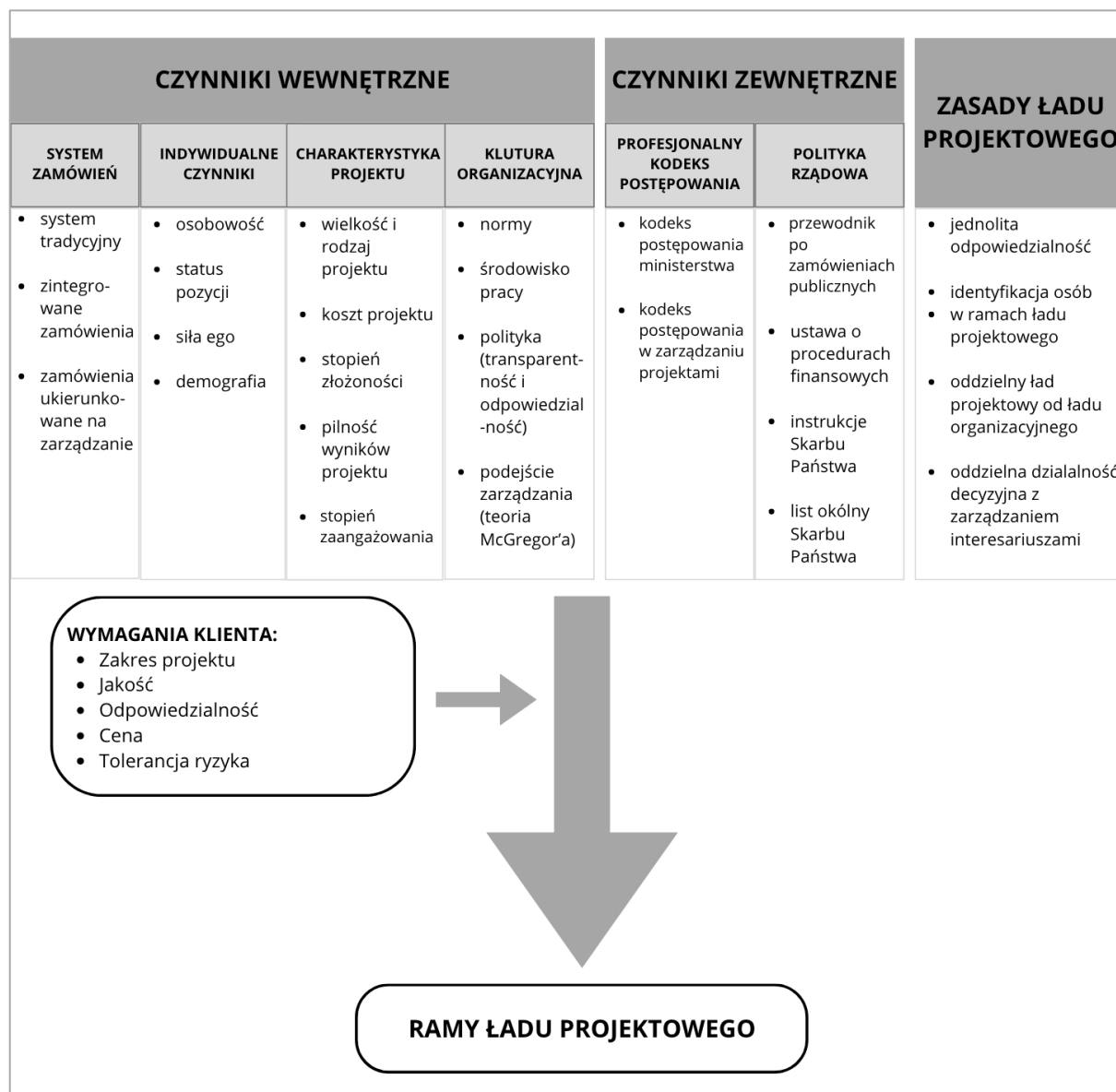
mechanizmu zarządzania relacjami i zarządzania kontraktowego może dać nam lepsze zrozumienie rozwoju i funkcjonowania relacji między transakcjami projektowymi [Yazhuo Luo i in. 2015 s. 845–848].

Zamówienia i zarządzanie transakcjami w dużym stopniu wpływają na przewagę konkurencyjną w większości organizacji [Eriksson 2008b s. 103]. Nie jest to proste zadanie. Często można obserwować nieuczciwe zachowania ze strony dostawców związane chociażby z konfliktami interesów, zmów przetargowych, korupcji itp. [Celentani, Ganuza 2002; Schwartz 2004; Hill i in. 2009]. Podejmuje się wiele wysiłków w celu podniesienia standardów etycznych i uczciwości wśród ludzi zaangażowanych w zaopatrzenie projektu. Dlatego tak ważne jest, aby zarządzać zamówieniami na projekty w szczególności na etapie udzielania zamówień w ramach planu, aby zapewnić odpowiedzialność i przejrzystość procesu podejmowania decyzji [Abu Hassim i in. 2011 s. 1930]. Z literatury dotyczącej ładu korporacyjnemu i projektowemu wynika, że istnieją wspólne terminy, takie jak odpowiedzialność, autorytet, relacje, kontrola i monitorowanie korzyści dla interesariuszy [Abu Hassim i in. 2011 s. 1932]. Dlatego też ład projektowy zapewnia strukturę, za pomocą której ustalane są cele projektu, określone są sposoby ich osiągnięcia oraz sposoby monitorowania wyników [J. R. Turner 2006]. Ważnym celem ładu projektowego jest zapewnienie zgodności celów projektu z portfelem i celem organizacji projektowej (wybór właściwego projektu, efektywna realizacja wybranego projektu oraz zapewnienie, że wybrane projekty mogą zostać utrzymane) [Weaver 2007].

Istotne jest, aby rozróżnić odpowiedzialność pomiędzy strukturą organizacyjną a strukturą projektu. Tutaj należy podkreślić rolę ładu projektowego, który ma zapewnić przejrzystość zakupów w ramach planu. Przejrzystość oznacza, że istnieje namacalny i zrozumiały związek pomiędzy tym, co się robi, sposobem, w jaki się to robi, a wynikiem projektu [Walker et. al. 2008]. Ład projektowy pomaga w nakreśleniu relacji pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi osobami zaangażowanymi w projekt, w tym interesariuszami projektu. Każda osoba zaangażowana w proces podejmowania decyzji dotyczących zamówień odgrywa ważną rolę, bowiem jej decyzje wpływają na efektywność zamówień i całego projektu (Bomer, 1987).

Efektywność w zamówieniach projektowych jest ważną kwestią w przypadkach, gdy zamówienia stanowią dużą część działalności gospodarczej. A. Hassim, S. Kajewski i B. Trigunarsyah uzyskali teoretyczny model koncepcyjny, który łączy w sobie czynniki przyczyniające się do podejmowania etycznych decyzji w zakresie planowania zamówień. Zostały one sklasyfikowane jako dwa czynniki: czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Ramy ładu

projektowego (Rysunek 3-9) mają wzmacniać etyczny proces podejmowania decyzji w zakresie zamówień planistycznych oraz zapewniać odpowiedzialność i przejrzystość tego procesu [Abu Hassim i in. 2011 s. 1934].



Rysunek 3-9 Proponowane ramy ładu projektowego w zakresie planowania zamówień na projekty
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Abu Hassim i in. 2011 s. 1934].

Przedstawione ramy ładu projektowego, jednakże nie uwzględniają jednego, z istotnych czynników wpływających na proces zamówień, a mianowicie zarządzania siecią wykonawców i podwykonawców. M. Trocki i M. Juchniewicz zaproponowali z kolei ramy ładu projektowego na poziomie organizacji, wyodrębniając w niej ład: strategiczny, metodyczny, organizacyjny i personalny [Trocki, Juchniewicz 2022a s. 117–206]. Przy każdej domenie opisano problemy szczegółowe ładu projektowego, wskazując także te, związane z zarządzaniem i komunikacją

w środowisku interesariuszy [Trocki, Juchniewicz 2022a s. 69], co potwierdza istotność prowadzonych badań z punktu realizacji niniejszej rozprawy doktorskiej. Zarządzanie zamówieniami nigdy nie jest procesem prostym, w bezpośredniej relacji między kupującym a dostawcą. Często jest to cała sieć powiązań, która musi być brana pod uwagę w tym procesie. Zarządzanie sieciami wykonawców i podwykonawców w łańcuchu dostaw projektu wciąż nie jest dostatecznie opisane w literaturze przedmiotu i wymaga dalszych badań [Ruuska i in. 2011 s. 554]. S. Pryke dokonał próby zmierzenia tych relacji. Wyniki badań dotyczyły wartości gęstości sieci dla sieci kontraktowych, zachęt do osiągania wyników i wymiany informacji [Stephen D. Pryke 2005 s. 927].

Zarządzanie w ładzie projektowym może być postrzegane jako wysiłek na rzecz uporządkowania, a tym samym złagodzenia konfliktu i osiągnięcia wzajemnych korzyści (Williamson 2000) w sieci powiązań. Skuteczna struktura zarządzania w ładzie projektowym powinna umożliwiać odgrywać rolę decydentów osobom, które są najbardziej kompetentne i mają największe szanse na podjęcie właściwej decyzji, poprzez wykorzystywanie najbardziej odpowiednich zasobów [Sha 2011 s. 1145]. Dostępna literatura wskazuje, że zarządzanie w ładzie projektowym często jest analizowane tylko pionowo (w relacji klient – agent) lub poziomo (w relacji między różnymi ogniwami łańcucha dostaw) [Sha 2011 s. 1145], bez uwzględniania całej złożonej sieci powiązań. Należy podkreślić, że wpływ sieci podwykonawców jest bardzo zróżnicowany. Ma to kluczowe znaczenie dla zrozumienia przyszłych tendencji i możliwości. W literaturze dotyczącej relacji kupujący-dostawca podkreślono, że relacje oparte na współpracy mogą prowadzić do tworzenia wartości i lepszych wyników dla każdego uczestnika i dla relacji jako całości [L.S. Miguel i in. 2014 s. 560]. Skłonność producentów-dystrybutorów do współpracy wymaga również zdolności obu partnerów do rozwijania struktur zarządzania [Vázquez-Casielles i in. 2013 s. 622]. Organizacje projektowe muszą zrozumieć konsekwencje różnych form współpracy w sieci podwykonawców i to, jak te formy rzeczywiście różnią się w praktyce [Sacchetti, Sugden 2003 s. 669].

E. Eriksson w swojej pracy opisał koncepcyjny model udzielania zamówień, oparty na różnych mechanizmach zarządzania (cena, zaufanie i władza) dla różnych rodzajów transakcji [Eriksson 2006 s. 30], jednakże nie odnosił go do struktury organizacyjnej organizacji projektowych oraz relacji, jakie występują pomiędzy interesariuszami projektów.

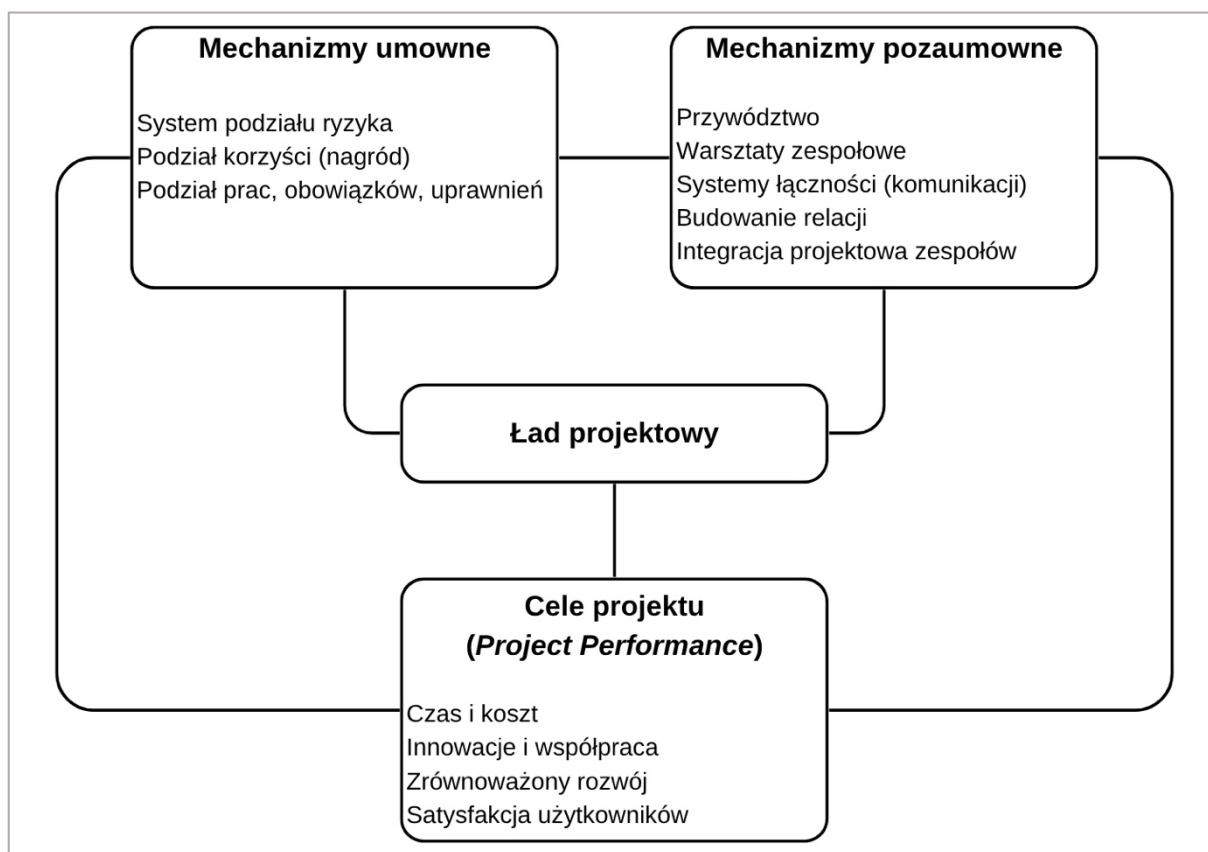
T. Russka wraz z innymi badaczami podkreślał, że koncepcja ładu projektowego i leżących u niego podstaw mechanizmów koordynacji musi przejść od uproszczonego zarządzania prowadzonego przez mechanizm cenowy do mechanizmów, które podkreślają

relacje i samoregulację w sieciach [Ruuska i in. 2011 s. 554]. Niezależnie od podejścia klientów do wyboru zespołu, konieczne jest dokonanie wyboru sposobu zarządzania w celu bieżącego zarządzania projektem. W przypadku dużych projektów, wybory te są często ujęte w jakiejś formie wspólnego modelu zamówień, w ramach którego projekty działają. Modele są wykorzystywane do sformalizowania relacyjnego podejścia do dostarczania infrastruktury w celu wzmocnienia współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami w ramach projektu. Można je definiować jako strukturę *governance*, która wzmacnia współpracę między klientem a usługodawcami. Istnieje kilka kluczowych rodzajów modeli zamówień, w tym sojusze projektowe, zintegrowana realizacja projektu, wczesne zaangażowanie wykonawcy i partnerstwo [L. Chen i in. 2018 s. 1].

I.C. Cardenas, H. Voordijk i G. Dewulf opisali nowy model ładu projektowego dla projektów infrastrukturalnych. Model ten zawiera mechanizmy przyczynowe, które wiążą szereg zmiennych dotyczących ładu projektowego z wynikami projektu. Zawiera on istotne zmienne służące do pomiaru ładu projektowego w niepewnych warunkach. Zmienne włączone do modelu uwzględniają aspekty ładu projektowego w relacjach pomiędzy kontrahentem a wykonawcami. Aspekty te obejmują wczesne zaangażowanie wykonawcy w projektowanie i szacowanie kosztów, procedury przetargowe, integrację projektowania i budowy, system zachęt i czynników zniechęcających, alokację ryzyka, elastyczność umowy oraz działania, które pozwalają wykonawcy na utrzymanie siły przetargowej podczas ewentualnych renegeacji [Cardenas i in. 2017].

Modele zamówień mają na celu generowanie zachowań społecznych opartych na współpracy pomiędzy klientem, a dostawcami usług w celu zarządzania wysokim ryzykiem złożonych projektów infrastrukturalnych [P. E. Love i in. 2010; D. H. Walker, Rahmani 2016]. Mnogość dostawców w przypadku dużych projektów infrastrukturalnych tworzy bardzo złożone umowy transakcyjne pomiędzy różnymi stronami, których wdrożenie, monitorowanie i wzmocnianie jest zazwyczaj kosztowne. Ponadto, ze względu na złożoność techniczną, istnieją liczne niejasności oraz wysokie wymagania w zakresie umiejętności co do podwykonawców. Cechy te przyczyniają się do konieczności skutecznego zarządzania relacjami w całym okresie realizacji projektu. Modele zamówień zarządzają tymi cechami poprzez struktury zarządzania w ładzie projektowym [L. Chen i in. 2018 s. 2]. Osiąga się to poprzez rozwój zaawansowanych struktur *governance* opartych na współpracy, które stosują zarówno umowne, jak i pozaumowne mechanizmy *governance* [Lahdenperä 2012; Zimina i in. 2012; Abdi, Aulakh 2017]. Ład projektowy składa się z nadrzędnych ram decyzyjnych dla projektu. Struktura ta zawiera zazwyczaj dwa główne rodzaje mechanizmów *governance* –

umowne i pozaumowne (Rysunek 3-10), które mogą być następnie podzielone na poszczególne działania w zakresie zarządzania [omówienie czynników wpływające na zarządzanie wynikami w zakresie wspólnych projektów infrastrukturalnych, patrz: L. Chen, Manley 2014; L. Chen i in. 2018 s. 2].



Rysunek 3-10 Czynniki wpływające na zarządzanie wynikami w zakresie wspólnych projektów infrastrukturalnych
Źródło: opracowanie własne na podstawie [L. Chen i in. 2018 s. 2].

Mechanizmy zarządzania umowami obejmują działania mające na celu zapewnienie sprawiedliwego podziału ryzyka i nagród. Mechanizmy pozaumowne obejmują działania oparte na przywództwie i warsztatach mających na celu budowanie zaufania i zintegrowanego zespołu projektowego [Abdi, Aulakh 2017].

W dostępnej literaturze istnieje wiele opisów czy interpretacji mechanizmów zarządzania. Wielu badaczy proponuje autorskie modele, aby uporządkować dotychczasową wiedzę. Jednakże skupiają się one tylko na wybranym kontekście, odnosząc badaną próbkę do ogółu. Obecnie mierzymy się z problemem wyboru i selekcji odpowiednich wniosków, które w wyniku implementacji zapewniłyby prawidłowe działanie całej organizacji. Proponowane są różne hybrydowe modele zarządzania (np. nabywca – dostawca, zlecenie na zewnątrz, outsourcing/likwidacja, publiczno-prywatne partnerstwa) stwarzające nowe problemy w zakresie lepszego zarządzania wydajnością i odpowiedzialnością. Te nowe

warianty hybryd wymagają nowych modeli mierzenia wyników i zarządzania w uporządkowanych strukturach ładu projektowego. Wyzwaniem staje się projektowanie kontraktów i stosowanie mechanizmów zarządzania, które poradzą sobie z pułapkami związanymi z niepewnością, kosztami transakcyjnymi i oportunistycznym.

Mimo licznych badań dotyczących *governance* w relacjach między organizacjami projektowymi, niewiele z nich dotyczyło równoczesnego stosowania i wpływu kilku mechanizmów ładu projektowego, w szczególności, jeśli mowa o złożonych zamówieniach projektowych i powiązanych z nimi umowach, co wymaga dalszej eksploracji naukowej. Często projekty wymagają szerokiej koordynacji między różnymi stronami, a wpływ i wzajemne oddziaływanie mechanizmów ładu projektowego jest tu szczególnie ważny. W opracowaniach naukowych wielokrotnie podkreślana jest istotna rola ładu projektowego. Ma to zapewniać strukturę, za pomocą której ustalane będą cele projektu, określone sposoby ich osiągnięcia oraz sposoby monitorowania wyników. Mimo, że tak wiele razy wspomina się o tej istotnej roli, między innymi w zarządzaniu zamówieniami, to wciąż istnieje niedostatek opracowań naukowych, które bezpośrednio dotyczyłyby tego tematu. Można doszukać się jedynie wzmianki, że jest to luka badawcza, wymagająca dalszych badań. Ramy ładu projektowego (Rysunek 3-9) mają wzmacniać etyczny proces podejmowania decyzji w zakresie zamówień planistycznych oraz zapewniać odpowiedzialność i przejrzystość tego procesu. Muszą jasno wskazywać ścieżkę decyzyjną, która angażuje bezpośrednio tylko najważniejszych interesariuszy w proces decyzyjny, aby podejmowane decyzje były na czas, bez opóźnień. Dotychczasowe próby opisu ram ładu projektowego skupiały się często na opisie tylko wybranych aspektów, nie uwzględniając jednego, z najistotniejszych czynników wpływających na proces zamówień, jakim jest zarządzanie siecią wykonawców, podwykonawców i związanych z nimi umowami, co wymaga dalszych badań.

Dostępna literatura, w sposób szczątkowy porusza kwestie ładu w zamówieniach projektowych. Ciężko jest, doszukać się pełnej odpowiedzi na podstawowe aspekty, które powinny stanowić podwaliny tego systemu. Obszar ten niewątpliwie wymaga dalszej eksploracji naukowej.

3.4 Zarządzanie i administrowanie umową projektową

Niedawne badania nad kompleksowymi procesami biznesowymi zwiększyły uwagę na outsourcing niektórych lub wszystkich działań niezwiązanych z podstawową działalnością organizacji [Sue Greenberg i in. 2008 s. 4]. Narzędziem wspomagającym te procesy

jest szeroko rozumiane administrowanie kontraktami (*contract administration*). Umowy są podstawą takich praktyk. Pomimo rosnącego nacisku na relacje w łańcuchu dostaw, umowa pozostaje podstawowym narzędziem regulowania wyników dostawców [Wacker i in. 2016 s. 1567].

Kluczową kwestią zarządzania kontraktami projektowymi jest wybór odpowiedniej formy kontraktu projektowego, który będzie zgodny z atrybutami konkretnego projektu, w celu zminimalizowania kosztów transakcji [Luo Yazhuo, Peng Penghui 2013 s. 415–416]. Złożoność projektu jest uważana za istotny czynnik przy wyborze zarządzania umowami. Kiedy projekt jest bardzo złożony, strony mają nadzieję, że w umowie zostaną wymienione różne ograniczenia, różne priorytety, obowiązki i zobowiązania stron, a następnie kwestie negocjacji [Zheng i in. 2008]. Złożoność umów, ich wpływ na oportunistyczne zachowanie wykonawców są przedmiotem rozważań wielu opracowań naukowych [Srinivasan, Brush 2006; Schepker i in. 2014; Cao, Lumineau 2015; Schweitzer i in. 2018; You i in. 2018; Yu Wang i in. 2019 s. 11].

Umowy mają na celu zapewnienie prawidłowego funkcjonowania mechanizmu rynkowego, w odniesieniu do którego pożądane zachowania są indukowane [Caniels, Gelderman 2010]. Skuteczne umowy zawierają wyraźne definicje obowiązków między stronami oraz podział ryzyka w celu zapewnienia, że obie strony działają zgodnie z oczekiwaniami i interesami tej drugiej [Ferguson i in. 2005]. Im pełniejsza jest umowa, tym skuteczniej zmniejsza się ryzyko związane z transakcją [Luo Yazhuo, Peng Penghui 2013 s. 417].

Najczęstszą funkcjonalną klasyfikacją umów jest kontrola i koordynacja [Lumineau, Quélin 2012]. Naukowcy poświęcili wiele uwagi badaniu, jak zaprojektować struktury zarządzania umowami, aby osiągnąć lepsze wyniki [Kamann i in. 2006; Caniels, Gelderman 2010; Lumineau, Henderson 2012]. Dobrze opracowane umowy nie tylko stanowią sposób pomiaru wydajności dostawców usług, ale także umożliwiają skuteczne zarządzanie relacjami outsourcingu poprzez rozwój relacji partnerskich z wysokim poziomem zaufania i zaangażowania [Goo i in. 2009 s. 119]. Powszechność outsourcingu w praktykach biznesowych [Goo, Huang 2008] oraz zwiększona zależność organizacji projektowych od partnerów outsourcingowych sprawiły, że kierownictwo zwróciło uwagę na nowy zestaw umiejętności zarządzania relacjami interorganizacyjnymi z zewnętrznymi dostawcami usług [Kishore i in. 2003].

Zarządzanie relacyjne odnosi się do mechanizmów wzmacniających budowanie zaufania i identyfikacji społecznej [Hoetker, Mellewigt 2009]. Większość empirycznych i teoretycznych

opracowań na temat zarządzania relacyjnego łączy relacje outsourcingowe z mechanizmem samoregulacji. W ramach tej teorii niektórzy ignorują rolę formalnych umów, podczas gdy inni postrzegają formalne umowy jako bardziej kosztowny substytut zarządzania relacyjnego [Mohamed i in. 2015 s. 11–12]. Jeszcze inni mocno argumentują, że łączenie zarządzania relacyjnego i formalnych umów jest zasadniczo sprzeczne, ponieważ formalne kontrole sygnalizują brak zaufania, podczas gdy zarządzanie relacyjne bazuje na zaufaniu. W przeciwieństwie do tego stanowiska, Poppo i Zenger (2002) empirycznie pokazali, że formalne umowy i funkcje zarządzania relacyjnego uzupełniają się. Autorzy ci stwierdzili, że menedżerowie zatrudniani są na wyższych poziomach norm relacyjnych, ponieważ ich umowy są coraz bardziej zindywidualizowane, a także wykorzystują wyższy stopień złożoności umów, w miarę jak rozwijają się wyższe poziomy zarządzania relacyjnego. Dowodzą temu również inne opracowania naukowe [Goo i in. 2009 s. 119]. W badaniu przeprowadzonym przez [Lu i in. 2015] odkryto, że większy wpływ na wyniki ma zarządzanie relacyjne. Warunek ten został omówiony również w innych badaniach, w których czynnik mający wpływ na wyniki pojawia się w związku z aktywami opartymi na wiedzy lub aktywami opartymi na nieruchomościach w ramach outsourcingu [Hoetker, Mellewigt 2009]. W przypadku outsourcingu, umowa odgrywa ważną rolę w opisywaniu wyników wymiany handlowej. Zgodnie z rachunkiem ekonomicznym kosztów transakcji (TCE) umowa pomiędzy kupującym a sprzedającym oznacza konkretne transakcje, ograniczenia i przyrzeczenia, a warunki wymiany są określone przez cenę, specyfikę aktywów i zabezpieczenia, przy założeniu, że określona jest ilość, jakość i czas trwania [Mohamed i in. 2015]. Umowy o gwarantowanym poziomie usług stanowią część ładu umownego, ponieważ są to pisemne, formalne umowy pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Są one powiązane z formalną umową. Często przyczyniają się do zwiększenia szczegółowości i elastyczności umowy [Berbée i in. 2009]. Wyniki przeprowadzonych badań literaturowych wskazują, że zmiana charakterystyki formalnej umowy osłabia prawdziwe zaangażowanie, a tym samym je wzmacnia. Sugeruje się zatem ostrożne stosowanie tych klauzul w kontekstach outsourcingu [Goo i in. 2009 s. 120].

Mnogość dostawców w przypadku dużych projektów infrastrukturalnych tworzy bardzo złożone umowy transakcyjne pomiędzy różnymi stronami, których wdrożenie, monitorowanie i wzmacnianie jest zazwyczaj kosztowne [L. Chen i in. 2018 s. 2]. Organizacje projektowe muszą również zaprojektować swoje stosunki umowne w taki sposób, aby można było stworzyć wzajemne zaufanie i elastyczne środowisko pracy [Chakkol i in. 2018 s. 31]. Należy wyciągać wnioski z poprzednich, zwłaszcza nieudanych, kontraktów. Kierownicy kontraktów powinni

monitorować praktyczne zachowania lub konflikty wynikające z oportunistów i stosować wskazane mechanizmy [Yu Wang i in. 2019 s. 11]. Sama koordynacja umowna nie prowadzi do poprawy realizacji projektu, ale musi być ona uzupełniona o koordynację proceduralną sieci łańcucha dostaw w trakcie realizacji projektu [Lavikka i in. 2015 s. 205]. Y. Luo i P. Peng w swojej pracy podkreślili, że wciąż brakuje badań empirycznych dotyczących związku między mechanizmami zarządzania umowami w ramach projektów a ich realizacją [Luo Yazhuo, Peng Penghui 2013 s. 424].

Obecne relacje dostawca-poddostawca nie są w pełni kooperatywne, głównie ze względu na zbieżności interesów [Kleemann, Essig 2013 s. 195]. Generalni wykonawcy i podwykonawcy mają niespójne cele cząstkowe, więc formalne umowy między nimi mają duże znaczenie dla zabezpieczenia się przed sporami i oportunistami. Jednak zabezpieczenie interesów stron nie jest jedyną funkcją umów. Przepisy dotyczące koordynacji są często zawarte w umowie, a ich celem jest zmniejszenie ryzyka nieporozumień poprzez ustrukturyzowanie środków skutecznej współpracy i wyjaśnienie roli każdej ze stron. Koordynacja ma ogromne znaczenie, zwłaszcza gdy relacja jest złożona, a wzajemne zależności między stronami są duże [Ren i in. 2009], podobnie jak między generalnymi wykonawcami i podwykonawcami. Kiedy podzlecane zadania są wysoce niepewne i złożone, ludzie nie mogą przewidzieć wszystkich nieprzewidzianych sytuacji ze względu na ograniczoną racjonalność, a przepisy dotyczące koordynacji są potrzebne, aby zapewnić elastyczność w radzeniu sobie z powiązanymi pracami [Zhang i in. 2016 s. 2].

Ważne jest zapewnienie elastyczności w umowach jako działanie zarządcze, które może pomóc zoptymalizować wyniki projektu w niepewnych warunkach. Posiadanie w umowie warunków, które umożliwiają zmianę zakresu usług i/lub ceny, może znacząco poprawić wyniki projektu. Ma to również miejsce w przypadku zachowania prawa do jednostronnego rozwiązania umowy bez podania przyczyny. Posiadanie takiej klauzuli w umowie zwiększa siłę przetargową instytucji zamawiającej i wydaje się usprawniać zarządzanie umowami [Cardenas i in. 2017 s. 446]. W literaturze badawczej wyodrębnia się dwa rodzaje niepewności: niepewność produktu projektu i niepewność procesu realizacji projektu (niepewność środowiska gospodarczego, niepewność technologiczna, niepewność warunków geologicznych i klimatycznych). Wpływ niepewności na wybór kontraktu na realizację projektu można podzielić na dwa rodzaje. Pierwszym z nich jest sytuacja, w której niepewność i specyfika aktywów są rozpatrywane łącznie, wysoki poziom niepewności wymaga zazwyczaj, aby kontrakt na projekt był bliski hierarchii. Drugi rodzaj to taki, w którym bierze się pod uwagę tylko niepewność. Wysoki poziom niepewności wymaga zazwyczaj, aby umowa

dotycząca projektu była zbliżona do strony czysto rynkowej. J.R. Turner i S.J. Simister argumentowali, że niepewność dotycząca produktów i procesu może mieć wpływ na wybór warunków cenowych umowy [J.R. Turner, Simister 2001]. Twierdzili, że gdy niepewność projektu jest najniższa, kontrakt o stałej cenie jest najlepszym wyborem, aby uzyskać najniższy koszt transakcji. Gdy niepewność jest największa, kontrakt koszt plus jest najlepszy. C. Y. Chang i I. Graham stwierdzili, że zasadniczą przyczyną częstych sporów jest fakt, że kontrakty na ceny stałe nie są zgodne z wysoką niepewnością projektu [Chang, Ive 2007]. Wynikają z chęci zabezpieczenia budżetu przez wykonawcę i nie uwzględniają wielu niewiadomych np. związanych: z zakresem, luką informacyjną między wykonawcą a zamawiającym, przyrostowym budowaniem produktu.

Zarówno generalni wykonawcy, jak i podwykonawcy mają tendencję do stosowania podejścia opartego na interesach w negocjacjach dotyczących sporów, gdy mają wysoki poziom zaufania do partnera biznesowego. Z drugiej strony, rozróżnienie pomiędzy kontrolą i koordynacją umowną pozwala lepiej zrozumieć, w jaki sposób umowa wpływa na strategię behawioralną w negocjacjach dotyczących sporów [Zhang i in. 2016 s. 9]. Wyniki opublikowanych badań empirycznych pokazują, że różne wymiary zaufania i umowy mają wpływ na zachowania negocjacyjne w różnych dziedzinach i w różnym stopniu [Zhang i in. 2016 s. 9].

Kontrakty są tworzone w oparciu o różne ramy i wpływają na zachowania negocjacyjne. Obie strony mogą zyskać na postrzeganiu kontraktów jako skutecznego mechanizmu kontroli i koordynacji. Powinny one rozważyć, jak połączyć te dwa rodzaje przepisów w sposób elastyczny, aby promować lepszą współpracę. Należy podkreślić, że zarządzanie i administrowanie umowami jest procesem o krytycznym znaczeniu dla organizacji projektowych. Niesie to wiele wyzwań, stąd istotne jest, by zorganizować cały proces wokół cyklu życia umowy. **Pomimo dostępnych wielu opracowań naukowych dotyczących zarządzania i administrowania umowami, wciąż można wskazać niedostatek w zdefiniowaniu podstawowego mianownika je identyfikującego – przejrzystości i transparentności ich stosowania.** W literaturze przedmiotu dostępne są modele powiązane z procesem zarządzania zamówieniami [Luu i in. 2008 s. 767], jednakże nie wyczerpują one tematu. Rosnąca sieć zależności i powiązań w łańcuchu dostaw powoduje pewnego rodzaju chaos informacyjny. Organizacje projektowe starają się uporządkować te relacje m.in. poprzez narzucanie odgórnych, często jednakowych zasad w stosunku do wszystkich interesariuszy. Podwykonawcy czy dostawcy często nie są w stanie spełniać wymagań. Powoduje to jeszcze większą dezorganizację i związane z tym ryzyko zburzenia powodzenia projektu. Dostępna

literatura nie wskazuje, jak uporządkować te złożone relacje w sieci powiązań łańcucha dostaw. Wielu badaczy natomiast podkreśla rosnącą rolę ładu projektowego w uporządkowaniu relacji w zarządzaniu zamówieniami. Temat ten wciąż nie został zbadany, poza ogólnymi stwierdzeniami wskazującymi na jego istotność.

Ostatni rozdział części teoretycznej poświęcono zagadnieniu ładu w zamówieniach projektowych, gdzie wyróżniono kluczowe elementy wpływające na jego kształtowanie w dużych projektach, takie jak umowy, organizacja i realizacja zamówień, zarządzanie siecią dostawców, ryzykiem, monitoringiem, współpracą oraz komunikacją między uczestnikami projektu. Przeprowadzona, w rozdziale 3, analiza literatury przedmiotu wskazuje na następujące kwestie:

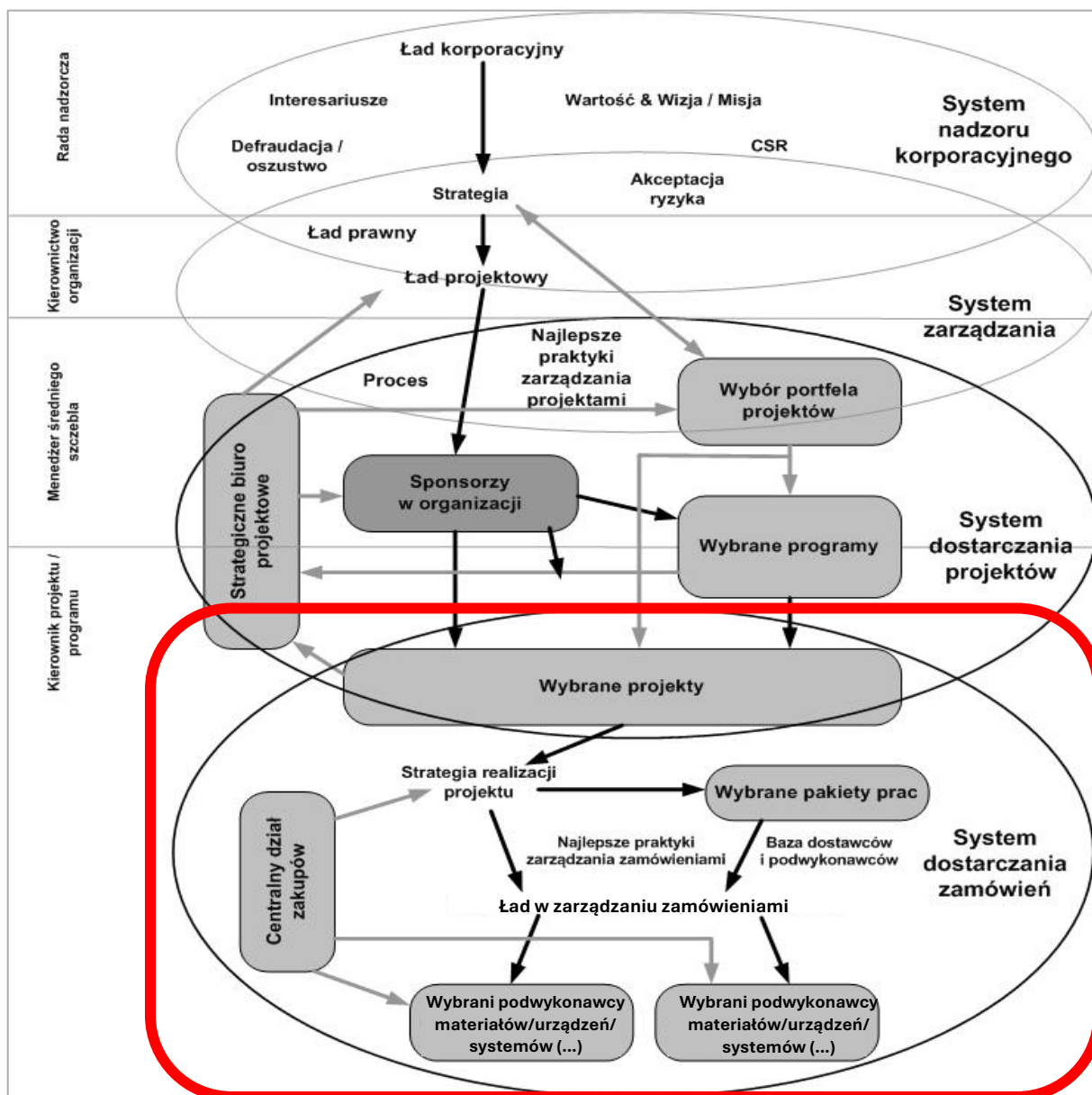
- Istnieje kilka kluczowych elementów, które wyraźnie odgrywają ważną rolę w kształtowaniu ładu projektowego w projektach (podrozdział 3.1):
 - umowy między zaangażowanymi podmiotami,
 - organizowanie i przeprowadzanie zamówień,
 - zarządzane siecią dostawców przez uczestników projektu,
 - sposób zarządzania ryzykiem i dzielenia się nim przez uczestników projektu,
 - sposób monitorowania i koordynowania pracy w trakcie cyklu życia projektu,
 - sposób współpracy i rozwijania praktyk przez uczestników projektu,
 - sposób organizacji komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu.
- Istotnym we wdrożeniu ładu w zamówieniach projektowych jest zapewnienie, aby zainteresowane strony czuły się pewnie i były świadome korzyści, jakie przyniesie im jego wykorzystanie w długiej perspektywie (podrozdział 3.1).
- Kluczem do zmiany praktyk działania jest właściwe wdrożenie koncepcji ładu projektowego na różnych poziomach organizacji projektowych, w tym w obszarze zamówień projektowych (podrozdział 3.1).
- Zmiany przy wprowadzaniu ładu w zamówieniach projektowych powinny uwzględniać projektowanie kontraktów i stosowanie mechanizmów zarządzania, które są w stanie poradzić sobie z pułapkami związanymi z niepewnością, kosztami transakcyjnymi i oportunistycznym (podrozdział 3.2).
- Ramy ładu projektowego powinny wzmocnić etyczny proces podejmowania decyzji w zakresie zamówień planistycznych oraz zapewniać odpowiedzialność i przejrzystość tego procesu (podrozdział 3.3).

- Badacze podkreślają rosnącą rolę ładu projektowego w uporządkowaniu relacji w zarządzaniu zamówieniami. Temat ten wciąż nie został kompleksowo zbadany (podrozdział 3.4).

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury stwierdzono, że ramy ładu projektowego w organizacji projektowej (Rysunek 1-8), zaproponowane przez Too E. G. i Weaver P. [2014 s. 11], poza systemem dostarczania projektów, powinny zostać rozszerzone o system dostarczania zamówień projektowych (Rysunek 3-11). Przedstawione ramy ładu projektowego wskazują sposób realizacji zamówień w złożonej sieci powiązań łańcucha dostaw, co jest przedmiotem niniejszej rozprawy. Należy podkreślić, że system dostarczania zamówień może być wspierany centralnym działem zakupów.

Reasumując rozważania w rozdziale 3 należy podkreślić, że **ład w zamówieniach projektowych powinien być elementem strukturalnym – podsystemem ładu projektowego, tj. cele funkcjonowania ładu w zamówieniach projektowych muszą wynikać z celów ładu projektowego. Po drugie ład w zamówieniach projektowych jest systemem komplementarnym względem zarządzania zamówieniami projektu. Komplementarność polega na:**

- **metodycznym uporządkowaniu procesu zarządzania zamówieniami (np. modelowanie procesów wyboru dostawców czy odbioru produktu zamówienia, oprzyrządowanie procesu zarządzania ryzykiem w zamówieniach czy controllingu zamówień),**
- **nadzorze nad planowaniem i dostarczeniem produktu przez zleceniobiorcę m.in. przez definiowanie celów dla zamówień (np. wybór kryteriów wyboru dostawców/podwykonawców, określanie mierzalnych ekonomicznych i pozaekonomicznych wskaźników celów) czy analizę raportów z dostarczania produktu zamówienia,**
- **wspomaganiu zleceniobiorcy w realizacji zamówienia m.in. przez alokację własnych zasobów wspomagających zleceniodawcę (delegowanie osób wspomagających koordynację działań), dostarczenie narzędzi wspomagających zarządzanie przez zleceniobiorcę (np. dostęp do wybranych elementów harmonogramu czy dokumentacji projektu), umożliwienie skutecznej komunikacji między zleceniobiorcą a innymi interesariuszami projektu, z którymi powinien współpracować.**

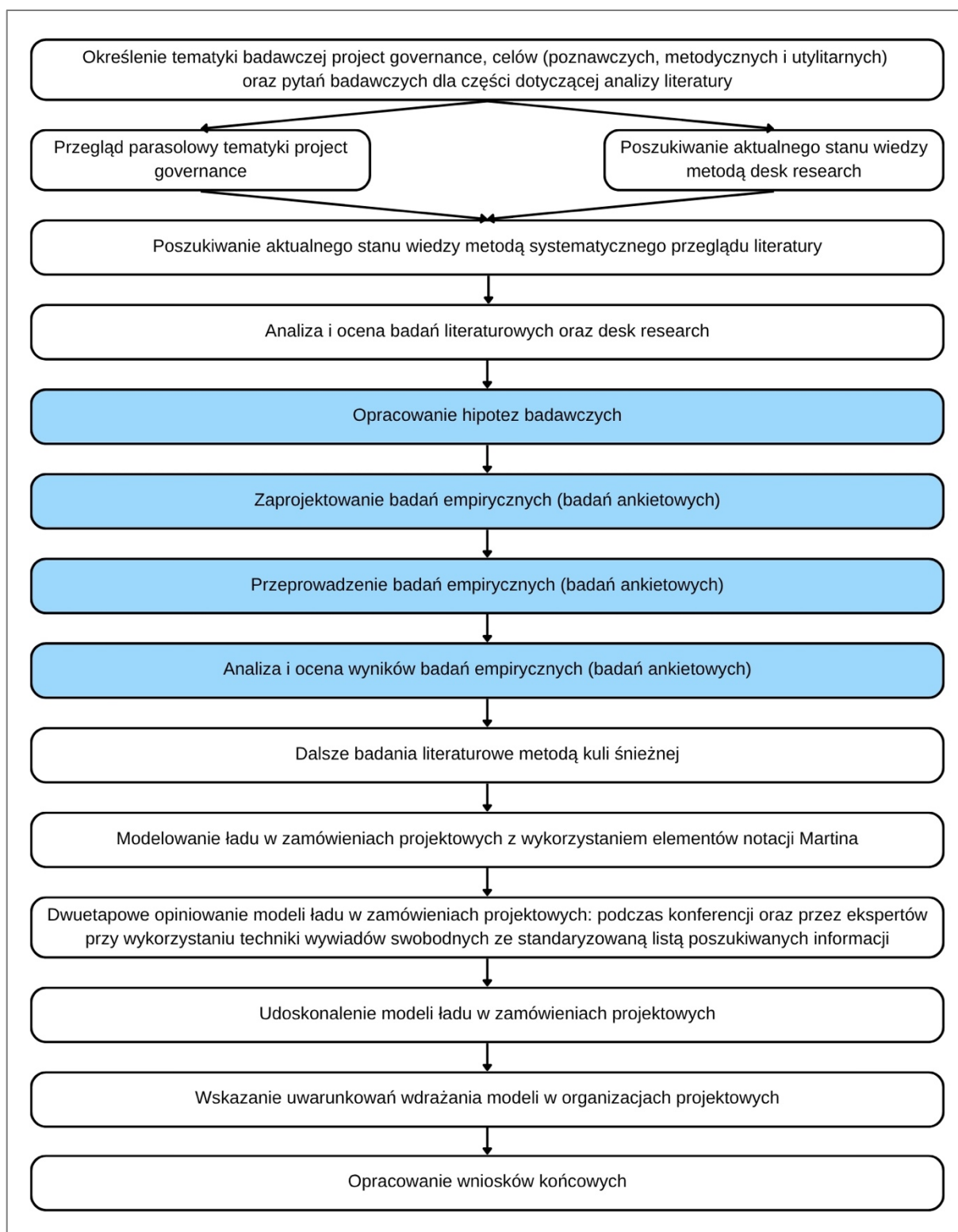


Rysunek 3-11 Ład w zamówieniach projektowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Too, Weaver 2014 s. 11].

W świetle przedstawionego na podstawie analizy literatury przedmiotu stanu wiedzy konieczne zdaje się pogłębienie badań nad zagadnieniem ładu w zamówieniach projektowych. Pogłębienie wiedzy na ten temat powinno odnosić się również do projektowania ładu z perspektywy uwarunkowań krajowych. Ta potrzeba wskazuje na podjęcie badań empirycznych. Operacjonalizacja wyników w postaci modelu wraz z opisem zasad jego funkcjonowania może przyczynić się do lepszego zrozumienia opisywanego zagadnienia wśród przedstawicieli sfery naukowej jak i biznesowej. Z jednej strony, pomoże to stworzyć ugruntowane środowisko do dalszych eksploracji naukowych, a z drugiej może pomóc w adaptacji ładu w zamówieniach projektowych do specyfiki organizacji projektowych, by efektywniej nimi zarządzać.

4 Ład w zamówieniach projektowych – badania empiryczne

Rozdział 4 obejmuje realizację etapu metodyki badawczej jak na schemacie (Rysunek 4-1).



Rysunek 4-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 4

Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale 4 przedstawiono badania empiryczne. W tym celu wykorzystano następujące metody badawcze:

- opracowanie hipotez badawczych na podstawie przeglądu literatury i desk research (podrozdział 4.1),
- przeprowadzenie badań empirycznych z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety (podrozdział 4.2),
- testowanie hipotez badawczych metodami (podrozdział 4.4):
 - nieparametrycznej jednoczynnikowej analizy wariancji – test Kruskal'a-Wallis'a (nieparametryczna ANOVA) (dla danych, gdzie jedna cecha miała charakter nominalny, a druga porządkowy),
 - testem Manna-Whitneya dla porównań parami,
 - testem chi-kwadrat Pearsona – do testowania hipotez o niezależności zmiennych w sytuacji, gdy cechy miały charakter nominalny (jeżeli dwie cechy miały charakter nominalny => nie można było wskazać rankingu odpowiedzi).
- opracowanie wyników badań (4.3 i 4.4).

W rozdziale zdefiniowano szczegółowy opis założeń badawczych dla wspomnianych wyżej metod.

4.1 Hipotezy badawcze

Bazując na wynikach analizy literaturowej, zdefiniowano następujące hipotezy badawcze, które wspomagają realizację celów empirycznych:

- **H0.1:** Nie istnieje związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H0.2:** Nie istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H0.3:** Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.

- **H0.4:** Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.
- **H0.5:** Nie istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.
- **H0.6:** Nie istnieje związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.

Ze względu na niedostatek badań w zakresie ładu w zamówieniach projektowych i mając do dyspozycji środki finansowe z projektu badawczego, postanowiono przeprowadzić szeroką analizę podejmowanej tematyki. W badaniu uwzględniono zróżnicowane kryteria analizy, takie jak: branża gospodarki, wielkość organizacji oraz poziom formalizacji systemu zarządzania, co pozwoliło na kompleksową weryfikację znajomości zagadnień ładu w zamówieniach projektowych z różnych perspektyw poznawczych. Wszystkie wymienione obszary zostały empirycznie przebadane, a ich zakres w pełni mieści się w ramach zidentyfikowanej luki badawczej, postawionych pytań badawczych oraz celów pracy doktorskiej, co zapewnia zgodność między częścią teoretyczną a empiryczną rozprawy.

4.2 Metoda badawcza i struktura próby badawczej

Skuteczną metodą pomiarów procesów w badaniach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości jest opracowanie struktury teoretycznej, a następnie wprowadzenie jej na poziom operacyjny [Czakon 2022 s. 306]. Na podstawie wyników analizy literatury (rozdział 1,2,3), wyciągniętych z nich wniosków (rozdział 1,2,3), luki badawczej oraz stworzonych hipotez (podrozdział 4.1), zaprojektowano badania empiryczne. W tym celu, zgodnie z przyjętą metodyką badawczą (Rysunek 4-2), w pierwszym etapie badań (tj. badaniach ilościowych), opracowano kwestionariusz ankiety, zrealizowano badania oraz użyto statystycznych metod analizy zebranych danych. **Opisywane w niniejszym rozdziale badania, dotyczące diagnozy rozumienia i wykorzystania ładu w zamówieniach projektowych (sposobów uporządkowania metodycznego zarządzania zamówieniami, nadzoru nad ich przebiegiem i wsparcia zleceniobiorców w zarządzaniu) w organizacjach projektowych**

funkcjonujących w Polsce, zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody ankietowej, która jest najczęściej traktowana jako umożliwiająca ukierunkowanie na odkrywanie i wyjaśnianie procesów i interakcji między zmiennymi, które są słabo rozpoznane w środowisku naukowym [Amaratunga i in. 2002 s. 21; Czakon 2022 s. 307; Szymborski, Głodziński 2022a s.318].

Badanie ilościowe przeprowadzono wśród organizacji projektowych zarejestrowanych w Polsce, z wybranych branż Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), przy wykorzystaniu techniki mieszanej CATI/CAWI. Badania zostały zrealizowane na drodze zamówienia publicznego oznaczonego nr referencyjnym WZ.ZP.3.9.2021. Środki finansujące badania pochodziły z projektu IPAE (Industry 4.0 in Production and Aeronautical Engineering) finansowanego w ramach Akademickiego Partnerstwa Międzynarodowego – APM 2018 przez Narodową Agencję Wymiany Akademickiej (NAWA) umowa nr PPI/APM/2018/1/00047/U/001. Podmiot, który złożył najkorzystniejszą ofertę i jednocześnie realizował badania była firma Realizacja Sp. z o.o., z siedzibą w Warszawie. Podstawową techniką w badaniach empirycznych była technika CATI (*computer-assisted telephone interviewing*), która umożliwiła uzyskanie 82% zebranych odpowiedzi, metodą CAWI uzyskano pozostałe 18% odpowiedzi. W trakcie realizacji badań wykorzystano 2 sposoby rekrutacji ankietowanych i wypełniania ankiet:

- telefoniczna rekrutacja respondentów oraz telefoniczna realizacja wywiadów z ankietowanymi (CATI),
- telefoniczna rekrutacja respondentów oraz wypełnianie przez ankietowanych ankiet CAWI przekazywanych drogą mailową (na wskazany przez respondenta adres mailowy).

Ostateczny sposób udziału respondenta w badaniu (jeden z dwóch w/w) zależał od preferencji i tym samym decyzji ankietowanego, a także kompletności danych kontaktowych zawartych w bazach na temat konkretnego podmiotu. W przypadku każdego podmiotu w pierwszej kolejności dążono do realizacji wywiadu CATI, a w dalszej CAWI (przy wykorzystaniu telefonicznej rekrutacji respondenta). Dokładny podział zostanie przedstawiony w dalszej części rozdziału.

Celem uzyskania odpowiedzi, telefoniczne wywiady ankietowe przeprowadzono z osobami, które bezpośrednio uczestniczą bądź tworzą proces zarządzania zamówieniami w organizacjach projektowych, tj. kierownikami projektów bądź osobami zaangażowanymi

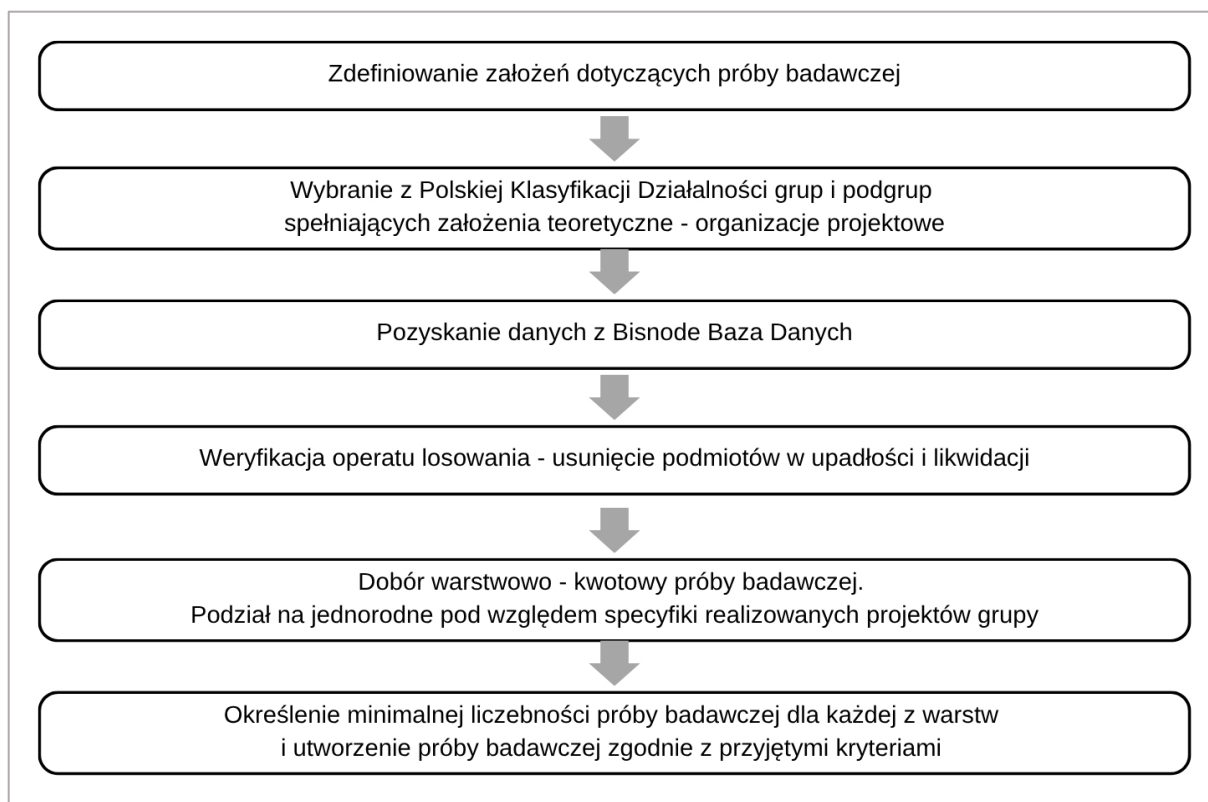
w proces zakupowy (dostawy lub usługi) na potrzeby projektów. Dopuszczono w ramach jednego wywiadu uzyskanie odpowiedzi od więcej niż 1 osoby – jedynie w sytuacji, kiedy 1 osoba nie może udzielić profesjonalnej odpowiedzi na wszystkie pytania ankiety. Jeden podmiot badawczy mógł być wykorzystany tylko raz w badaniu.

Badania ilościowe zostały poprzedzone badaniami pilotażowymi, w którym wzięli udział reprezentanci 4 podmiotów. Kryteriami doboru próby do badań pilotażowych były wysokie kompetencje w zakresie zakupów projektowych, dlatego zwrócono się do następujących respondentów:

- kierownika działu zakupów projektowych w dużej organizacji produkcyjnej,
- kierownika działu zakupów w średniej wielkości organizacji informatycznej,
- dyrektora zakupów centralnych w dużej organizacji budowlanej,
- doświadczonego kierownika projektów biznesowych, w tym informatycznych w średniej wielkości organizacji usługowej.

Każdego z respondentów poproszono o uzupełnienie kwestionariusza ankiety oraz zapisanie wszelkich niejasności związanych z przedstawioną formą pytań, odpowiedzi jak i samego układu wizualnego zawartych tam treści. Przeprowadzono z respondentami również spotkania, na których dyskutowano o narzędziu badawczym i obszarach jego udoskonalenia. Badania pilotażowe dostarczyły cennych informacji na temat zawartości merytorycznej kwestionariusza ankiety. Na podstawie otrzymanych uwag skorygowano brzmienie wybranych pytań, dodano odpowiedzi w wybranych pytaniach zamkniętych oraz doprecyzowano definicje wybranych zawartych tam pojęć.

Odpowiedni dobór próby badawczej jest jedną z najważniejszych decyzji, jaka musi być podjęta podczas planowania badań empirycznych, dlatego określoną metodykę z tym związaną (Rysunek 4-2). Od reprezentatywności tej próby uzależniona jest trafność uzyskanych wyników [Pilch, Bauman 1995 s. 248].



Rysunek 4-2 Metodyka doboru próby badawczej
Źródło: opracowanie własne.

W badaniach zasadniczych – jako jeden z rezultatów badań pilotażowych – przyjęto założenie, że operat badawczy to organizacje projektowe⁶ funkcjonujące w Polsce. Przed opisem wyników należy wskazać uwarunkowania funkcjonowania organizacji projektowych na krajowym rynku. Te można podzielić na uwarunkowania ogólne polskiej gospodarki

⁶ Wybór organizacji projektowych do badań doktorskich (ich definicja została przedstawiona we wstępie do pracy doktorskiej) wynikał z następujących argumentów:

- badania literaturowe (podrozdział 2.2) wskazały, że specyfika organizacji projektowych jest istotnie różna niż organizacji nie-projektowych [Baker, Ali, French 2019]. Przykładowo organizacje nie-projektowe nie wykorzystują koncepcji ładu (governance) a controlling projektów odbywa się z wykorzystaniem mechanizmów kontroli systemu zarządzania [Gyawali, Tao, Müller 2013],
- organizacje projektowe doskonałą zarządzanie działalnością projektową, ponieważ to od niej zależy ich funkcjonowanie, jest to ich sposób na zarabianie pieniędzy oraz główne źródło przewagi strategicznej,
- zamówienia projektowe często obejmują istotną część budżetu projektu,
- wyniki ekonomiczne zamówień projektowych wpływają w istotnym stopniu na wynik organizacji projektowej, dlatego wymagane jest metodyczne uporządkowanie zarządzania zamówieniami,
- zamówienia projektowe w dużej części nie mają charakteru zestandaryzowanego, tj. dostawcy czy podwykonawcy dostarczają produkty/usługi o wysokim poziomie indywidualizacji.

Należy zauważyć, że ład projektowy wpływa na wyniki projektów przez budowanie kultury organizacyjnej opartej na projektach czy zastosowanie sytuacyjnego podejście w podejmowaniu decyzji, co jest cechą charakterystyczną organizacji projektowych [Turner 2020]. Ze względu przedstawione istotne różnice w systemach zarządzania organizacjami projektowych i nie-projektowych podjęto decyzję o skupieniu uwagi jedynie na grupie organizacji projektowych.

oraz specyficzne dla organizacji projektowych. Jeżeli chodzi o uwarunkowania społeczno-gospodarcze w Polsce to można wskazać:

- „relatywnie duży potencjał rynkowy i wynikający stąd popyt wewnętrzny (...),
- rosnący poziom skolaryzacji, a tym samym i rosnący odsetek ludności z wyższym wykształceniem, co sprzyja produktywności i mobilności społecznej (...),
- anachroniczny, sklerotyczny, nieelastyczny system edukacji i niedostateczna jej jakość (...), niedorozwój współpracy szkolnictwa wyższego wszystkich szczebli oraz sfery badań naukowych z biznesem – marginalizacja szkolnictwa zawodowego i niedorozwój dualnego systemu edukacji (...),
- intensyfikacja inwestycji w infrastrukturę (...), co generuje mnożniki inwestycyjne, przekładając się na dodatkowe impulsy wzrostu produktu krajowego brutto (...),
- efekty mnożnikowe, jakie może przynieść rozwój sektora budownictwa mieszkaniowego (...),
- czynniki kulturowe (...) co sprzyja rozwojowi gospodarczemu, a z drugiej strony schizofrenia polskiej nowoczesności (...) i folwaryzacja życia, folwarczność relacji pracodawca-pracownik (...),
- potencjał wynikający z renty zacofania i możliwość dokonywania w różnych dziedzinach tzw. żabiego skoku, czyli możliwości przejścia do wyższych faz rozwoju z pominięciem faz pośrednich (...),
- niewydolność systemu stanowienia i egzekwowania prawa, niedorozwój sądownictwa i przewlekłość postępowań sądowych, w tym w sprawach gospodarczych,
- asymetrie dochodowe, bieguny bogactwa i nędzy, relatywnie niskie płaca i pogłębiające się rozpiętości w dynamice płac i zysków z kapitału (...),
- rosnące zadłużenie publiczne i trudności w osiągnięciu równowagi finansów publicznych (...),
- dysfunkcje systemu politycznego i słabość państwa, w tym dotkliwy dla gospodarki syndrom cyklu wyborczego i związanych z nim priorytetów celów wyborczych nad makroekonomiczną efektywnością społeczno-gospodarczą (...),
- nasilające się przejawy anomalii i erozji zaufania, regulowanie norm, chaos i sprzeczności w systemie wartości” [Mączyńska 2015, s. 323-234],
- częste wysokie poziomy inflacji przekraczające cel inflacyjny polskiej polityki monetarnej [Banaszyk, Gorynia 2022, s. 152], utrudniające planowania rozwoju organizacji,

- utrzymujący się wysoki wzrost gospodarczy, który szybko został odbudowany po pandemii COVID19 [Banaszyk, Gorynia, 2022, s. 151-152],
- istotny wpływ zagrożenia ze strony Rosji, w tym jej agresja na Ukrainę, co destabilizuje gospodarkę i wprowadza w niej w istotny sposób czynnik dodatkowej niepewności [Banaszyk, Gorynia 2022, s. 152, 156],
- współpraca regionalna cechująca się niekiedy skrajnym rozdrobnieniem i sfragmentowaniem globalnych łańcuchów dostaw [Banaszyk, Gorynia 2022, s. 154],
- proekologiczna polityka oznaczająca głęboką i szybką dekarbonizację gospodarki [Banaszyk, Gorynia 2022, s. 155],
- zmiany demograficzne (niedobory pracowników na rynku oraz rosnący średni wiek zasobów pracy), w tym zmiany w stanie i strukturze zatrudnienia [Uścińska, Wiśniewski 2022, s. 160-161],
- pogłębiający się proces cyfryzacji [Uścińska, Wiśniewski 2022, s. 160-161].

Kompleksowych badań w zakresie uwarunkowań funkcjonowania organizacji projektowych w Polsce nie ma. Są natomiast studia dotyczące wybranych branż np. budownictwa, zarządzania nieruchomościami, gdzie wskazuje się m.in. na:

- silną zależność między zmianami wzrostu gospodarczego a produkcją budowlano-montażową [Głodziński 2017d, s. 52-53], która wpływa na dużą niepewność dotyczącą portfela zamówień,
- wykorzystanie ceny jako kluczowego kryterium wyboru wykonawcy projektu budowlanego [Głodziński 2017d, s. 52], co często przekłada się na również na wybór zleceniobiorcy pakietów projektu (dostawcy, podwykonawcy),
- niewielkie doświadczenie na rynku w zakresie realizacji dużych projektów budowlanych [Głodziński 2017d, s. 52],
- niewielkie zainteresowanie optymalizacją obiektów przez deweloperów mieszkaniowych, dla których kluczowym wskaźnikiem skuteczności działania jest maksymalizowanie zysków [Głodziński 2020, s. 71],
- istotne znaczenie zaufania w relacjach deweloper wykonawca budowlany [Głodziński 2020, s. 70-1].

Należy również wskazać na uwarunkowania prawne, w tym związane z prawem zamówień publicznych [Dz.U.2024.1320, 2019], które ma swoje rozwiązania specyficzne

w Polsce. Dotyczy to jednak najczęściej relacji klient publiczny vs generalny wykonawca, choć można zauważyć, że państwowe instytuty badawcze będące organizacjami projektowymi również muszą podzlecać prace/dostawy z uwzględnieniem tych przepisów.

W kolejnym kroku, zgodnym z metodyką doboru próby badawczej (Rysunek 4-2), na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności wybrano grupy i podgrupy (sektory organizacji), które są charakterystyczne dla funkcjonowania organizacji projektowych (Tabela 4-1). Drugim założeniem badawczym był dobór warstwowy, aby próba badawcza była reprezentatywna nie tylko pod względem liczby do całości populacji, ale aby uwzględniała strukturę populacji organizacji projektowych. Zatem organizacje projektowe zostały podzielone wg zatrudnienia na: małe (zatrudniające 1-49 osób), średnie (50-249) i duże (>250 osób) i na tej podstawie określono kwoty dla poszczególnych warstw.

W ramach badania wykorzystano – jako operat badawczy – Bisnode Baza Danych z dnia 20.01.2022r. (Rysunek 4-2), która zawierała łącznie dane ponad 7 mln organizacji projektowych (wg wybranych PKD), z czego 4,6 mln to organizacje aktywne (nie będące w upadłości i raportujące dane do GUS). Dane oraz statusy poszczególnych rekordów aktualizowano na podstawie danych pozyskiwanych z rejestrów państwowych (REGON, CEIDG, KRS, weryfikacja NIP) oraz w wyniku działań statutowych firmy Bisnode.

Tabela 4-1 Organizacje projektowe z wybranych PKD/EKD

Nazwa	PKD
Roboty budowlane specjalistyczne	43
Roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej	42
Roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków	41
Działalność wydawnicza	58
Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo, programów telewizyjnych, nagrań dźwiękowych i muzycznych	59
Działalność związana z oprogramowaniem	62.01
Działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki	62.2
Pozostała działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych	62.09
Kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek	68.1
Pośrednictwo w obrocie nieruchomościami	68.31
Działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne	71
Badania naukowe i prace rozwojowe	72
Reklama, badanie rynku i opinii publicznej	73
Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania	74.1

Źródło: opracowanie własne.

Wielkość zatrudnienia oraz wyniki finansowe organizacji projektowych pozyskano z raportów corocznych organizacji projektowych, dostępnych w sądach, a także w wyniku działań telefonicznych/ internetowych firmy Bisnode. Uzupełnienie stanowią następujące bazy:

- baza REGON – Krajowy Rejestr Urzędowy Podmiotów Gospodarki Narodowej prowadzony przez Prezesa Głównego Urzędu Statystycznego,
- baza Polskiego Centrum Marketingowego (PCM) – oferowany potencjał baz danych wynosi ponad 100 mln rekordów, w tym z polskiego rynku: 22,0 mln rekordów konsumentów indywidualnych (B2C) oraz 9,8 mln rekordów do biznesu (B2B),
- baza BNF – marketingowa baza danych na podstawie aktualnych informacji z publicznych rejestrów (CEIDG, KRS, REGON) licząca ok 8 mln rekordów dla B2B,
- baza InfoBrokering zawierająca ponad 3 mln rekordów,
- Eniro – baza zawierająca dane ponad 1 mln organizacji,
- Directan – baza zawierając rekordy do biznesu (B2B).

Podsumowując można zauważyć, że operat badania stanowiła baza danych pochodząca z komercyjnego źródła – firmy Bisnode. Próba badawcza została dobrana w sposób warstwowo-kwotowy, z wykorzystaniem cech klasyfikacyjnych takich jak branża (wg kodu PKD) oraz wielkość zatrudnienia w organizacji projektowej. Weryfikacja czy podmiot badawczy uczestniczący w badaniu jest organizacją projektową nastąpił pośrednio przez informację dotyczącą średniej liczby realizowanych projektów M1 oraz postrzegania projektów jako istotnego obszaru prowadzonej działalności M6. Choć pierwotnie zastosowano losowanie prostych prób dla każdej z warstw, w toku realizacji badania – z uwagi na znaczny odsetek odmów udziału – wdrożono podejście kwotowo-warstwowe. Oznacza to, że dla poszczególnych kombinacji PKD i klasy wielkości organizacji projektowych (1–49, 50–249, 250 i więcej pracowników) zbierano określoną liczbę wywiadów, aż do osiągnięcia ustalonych kwot. Każdy z wylosowanych rekordów zawierał przynajmniej: nazwę podmiotu, dane teleadresowe, numer telefonu, lokalizację (województwo, kod pocztowy, miejscowość), numer NIP i REGON, dominującą branżę (na podstawie PKD) oraz deklarowaną wielkość zatrudnienia. Informacje te były dodatkowo weryfikowane w trakcie realizacji wywiadu, stanowiąc warunek jego przeprowadzenia. Do badania kwalifikowano wyłącznie aktywne podmioty krajowe, niebędące w stanie upadłości ani likwidacji.

Struktura doboru kwotowo-warstwowego w ujęciu kombinacji branży (PKD) i wielkości zatrudnienia była następująca:

- PKD:
 - 43,42,41 (budownictwo) 45%,
 - 58,59 (informacja, działalność wydawnicza) 5%,
 - 62 (informatyka) 15%,
 - 68 (nieruchomości) 5%,
 - (architektura, badania techniczne) 10%,
 - 72,73,74.1 (badania naukowe, inna działalność) 20%.
- Wielkość organizacji:
 - 1–49 pracowników,
 - 50–249 pracowników,
 - 250 i więcej pracowników.

W każdej z sześciu grup branżowych dążono do równomiernego udziału organizacji z różnych klas wielkości (ok. 33% +/- 5% na klasę). Taki układ prób nie powoduje zniekształcenia wyników ani nadreprezentacji konkretnej grupy, co jest istotne ze względu na specyfikę realizowanych projektów w poszczególnych branżach. W ankiecie (Załącznik 2) pytania: A1-A4, S1-S3, S5-S8, Z1-Z7, O1-O4, D1-D3, M1-M7, dotyczyły faktów (informacje o organizacji), natomiast pytanie S4 dotyczyło opinii respondentów.

Minimalna liczebność próby badawczej została określona przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego Microsoft Excel, według wzoru:

$$n_{min} \geq \frac{N_p \cdot z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot f(1-f)}{N_p \cdot e^2 + z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 \cdot f(1-f)}$$

gdzie:

n_{min} – minimalna liczebność próby,

N_p – wielkość populacji, z której brana jest próba ($N_p=7$ mln),

$z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ – kwantyl rozkładu normalnego standaryzowanego rzędu $1 - \frac{\alpha}{2}$,

f – wielkość frakcji ($f=0,9$) – przyjęto, że prawie każda organizacja projektowa zarządza zamówieniami,

e – założony błąd maksymalny, wyrażony jako odsetek ($e=0.05$; średni błąd wynosi 5%).

Wymagana liczba organizacji projektowych uczestniczących w badaniach wyniosła 138,29. Celem zachowania proporcji w każdej grupie i warstwie, ostatecznie przyjęto $n_{\min} = 140$, jako minimalną wartość próby badawczej. Na podstawie poczynionych założeń przyjęto konkretne liczebności dla każdej z grup (Tabela 4-2).

Tabela 4-2 Minimalna liczebność próby badawczej w ujęciu warstwowym - założenia

Branże	mała organizacja projektowa (1-49)	średnia organizacja projektowa (50-249)	duża organizacja projektowa (> 250)	Suma
1. budownictwo	21	21	21	63
2. informacja, działalność wydawnicza	2	3	2	7
3. informatyka	7	7	7	21
4. nieruchomości	2	2	3	7
5. architektura, badania techniczne	5	4	5	14
6. inna działalność profesjonalna (badania naukowe i prace rozwojowe; reklama, badanie rynku i opinii publicznej; działalność w zakresie specjalistycznego projektowania)	10	9	9	28
Suma	47	46	47	140

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdej warstwy losowano niezależnie organizacje projektowe bez zwracania, przy równym prawdopodobieństwie. Proces realizacji wywiadów był kontrolowany przez system losujący i zarządzający bazą, który automatycznie blokował dalsze dobory po osiągnięciu wymaganej liczby odpowiedzi w danej warstwie. Dopuszczono odchylenie liczebności w granicach $\pm 5\%$, przy czym każda grupa musiała być reprezentowana co najmniej na poziomie 1%. Finalnie uzyskano 155 kompletnych odpowiedzi (Tabela 4-3). Rozkład odpowiedzi w próbie jest zbliżony do rozkładu całej populacji w badanych wymiarach (PKD i wielkość organizacji), co zwiększa trafność i reprezentatywność uzyskanych wyników.

Tabela 4-3 Liczebność próby badawczej – uzyskane odpowiedzi

Branże	mała organizacja projektowa (1-49)	średnia organizacja projektowa (50-249)	duża organizacja projektowa (> 250)	Suma	Udział
1. budownictwo	22	27	14	63	~40,6%
2. informacja, działalność wydawnicza	6	4	1	7	~4,5%
3. informatyka	9	13	5	21	~13,5%
4. nieruchomości	4	2	2	8	~5,2%
5. architektura, badania techniczne	6	9	1	16	~10,3%
6. inna działalność profesjonalna (badania naukowe i prace rozwojowe; reklama, badanie rynku i opinii publicznej; działalność w zakresie specjalistycznego projektowania)	10	11	9	30	~19,4%
Suma	57	66	32	155	
Udział					100%

Źródło: opracowanie własne.

123 badania zostały wykonane metodą CATI, natomiast 32 metodą CAWI. Charakterystyka przyjętej próby badawczej wskazuje na zróżnicowanie organizacji projektowych (Tabela 4-3). Trzy największe grupy (budownictwo, działalność profesjonalna oraz informatyka) stanowiły 73,5% odpowiedzi.

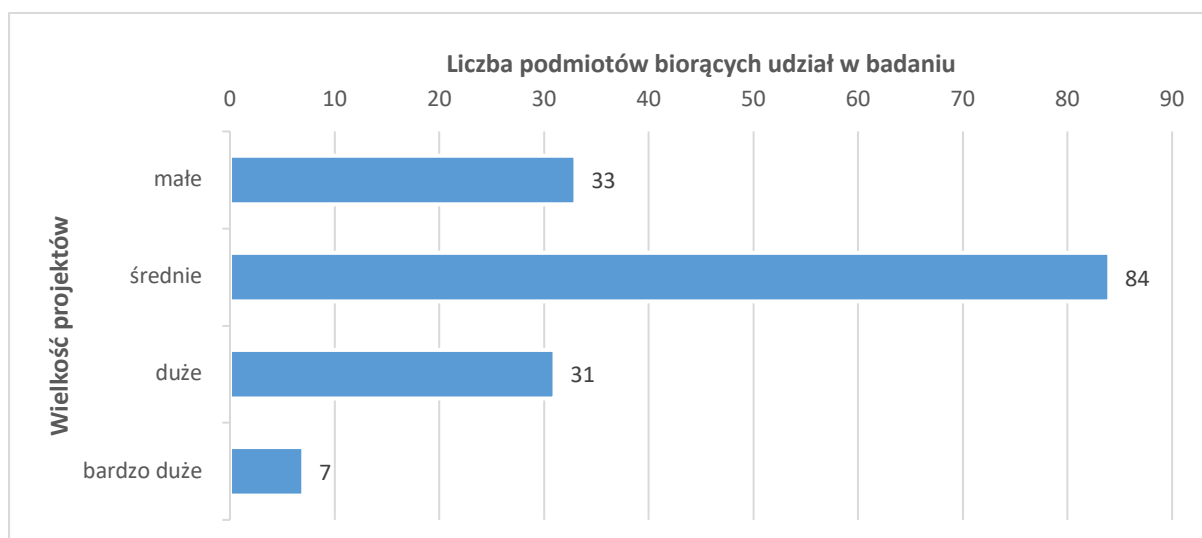
W badaniu uzyskano różnorodną grupę respondentów, reprezentujących organizacje projektowe, pod względem zajmowanego stanowiska. Najliczniej udzielano odpowiedzi przez członków zarządu odpowiedzialnych za zakupy, dyrektorów ds. zakupów (Rysunek 4-3). Niemniej, z racji dynamicznego rozwoju gospodarki, obserwuje się zmiany zakresów obowiązków poszczególnych stanowisk i różnej interpretacji ich funkcji względem wielkości czy dojrzałości organizacji projektowej [Sujak - Cyryl s. 80–81], co może być swego rodzaju ograniczeniem w przeprowadzonych badaniach. Jednoosobową działalność gospodarczą stanowi 21 odpowiedzi, co stanowi 14% w analizowanej grupie.



Rysunek 4-3 Struktura próby ze względu na reprezentowane przez respondenta stanowisko w organizacji projektowej (pytanie A1 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

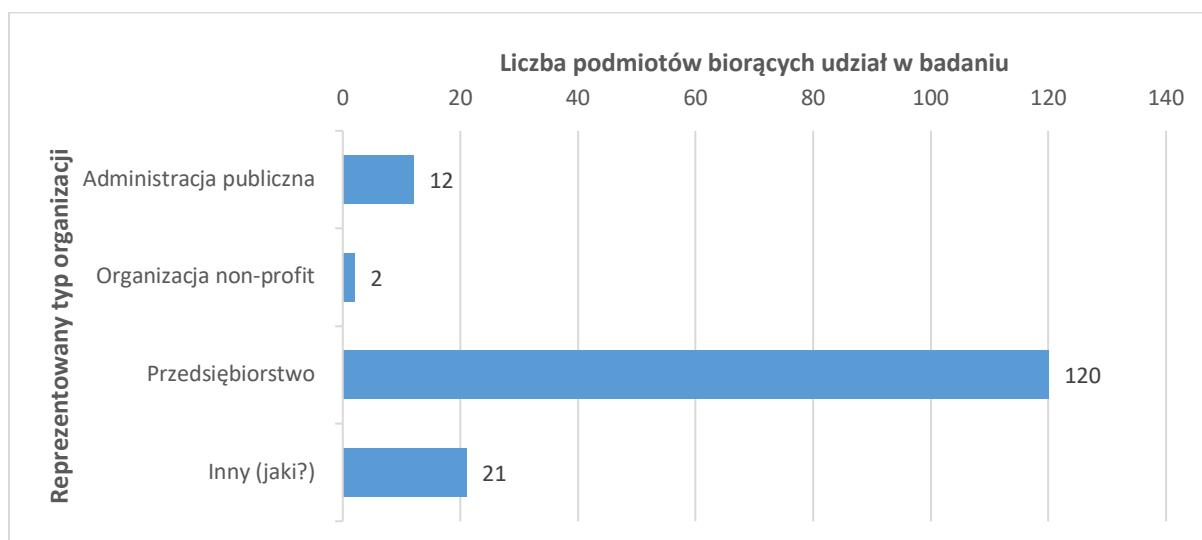
Kwestionariusz ankiety najczęściej był wypełniany przez dyrektora ds. zakupów w małych, a najrzadziej w dużych organizacjach projektowych, gdzie z kolei najczęściej ankietę uzupełniali kierownicy ds. zakupów. Może to być związane ze strukturą organizacji projektowych. W dużych organizacjach projektowych jest ona bardziej zdywersyfikowana, poprzez wyodrębnienie bardziej szczegółowych ról i funkcji. W małych organizacjach projektowych często rola kierownika (23% udzielonych odpowiedzi na tym stanowisku), dyrektora (47%) czy członka zarządu ds. zakupów (72%) jest określeniem jednoosobowego stanowiska pracy. W średnich organizacjach projektowych najczęściej ankietę była uzupełniana przez specjalistę ds. zakupów.

Zwracając uwagę na strukturę próby ze względu na reprezentowaną wielość projektów dominujących w portfelu projektów, wśród badanej próby najczęściej wskazywano realizację średnich projektów w portfelu projektów organizacji projektowych, co stanowi 54% odpowiedzi. Wielkość projektu była oceniana przez respondentów z perspektywy potencjału organizacji projektowej, w której pracowali w momencie prowadzenia badań i ich własnego doświadczenia (Rysunek 4-4).



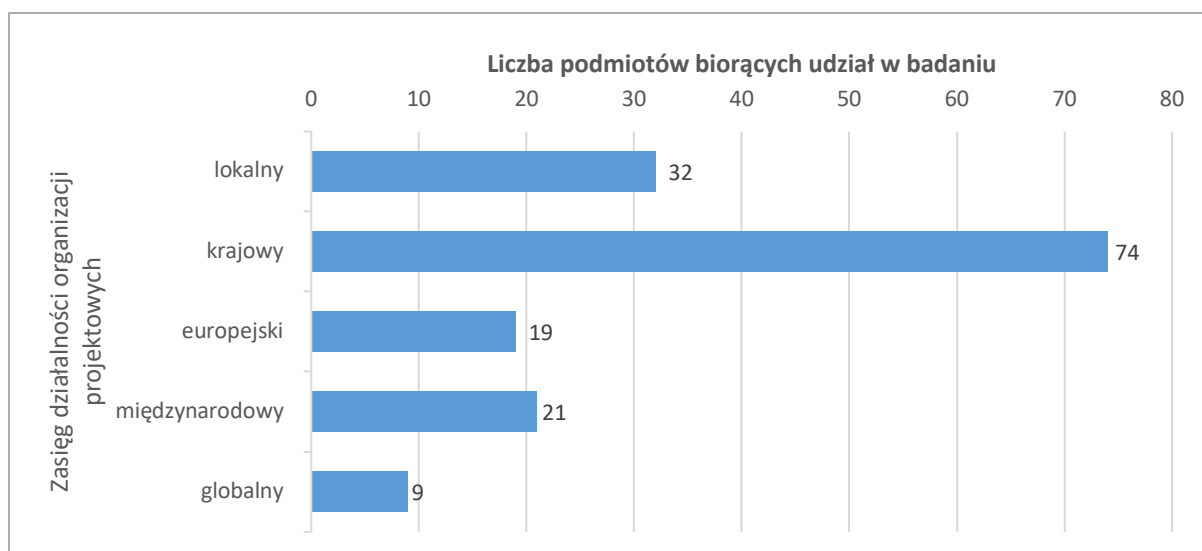
Rysunek 4-4 Struktura próby ze względu na reprezentowaną wielkość projektów dominujących w portfolio projektów (pytanie M2 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Zwracając uwagę na strukturę próby, ze względu na reprezentowany typ organizacji projektowej, aż 77% badanych organizacji projektowych, reprezentowanych przez respondentów stanowią przedsiębiorstwa, 8% administracja publiczna, a 14% inne podmioty, w tym głównie instytuty naukowe (Rysunek 4-5).



Rysunek 4-5 Struktura próby ze względu na reprezentowany typ organizacji projektowej (pytanie M5 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

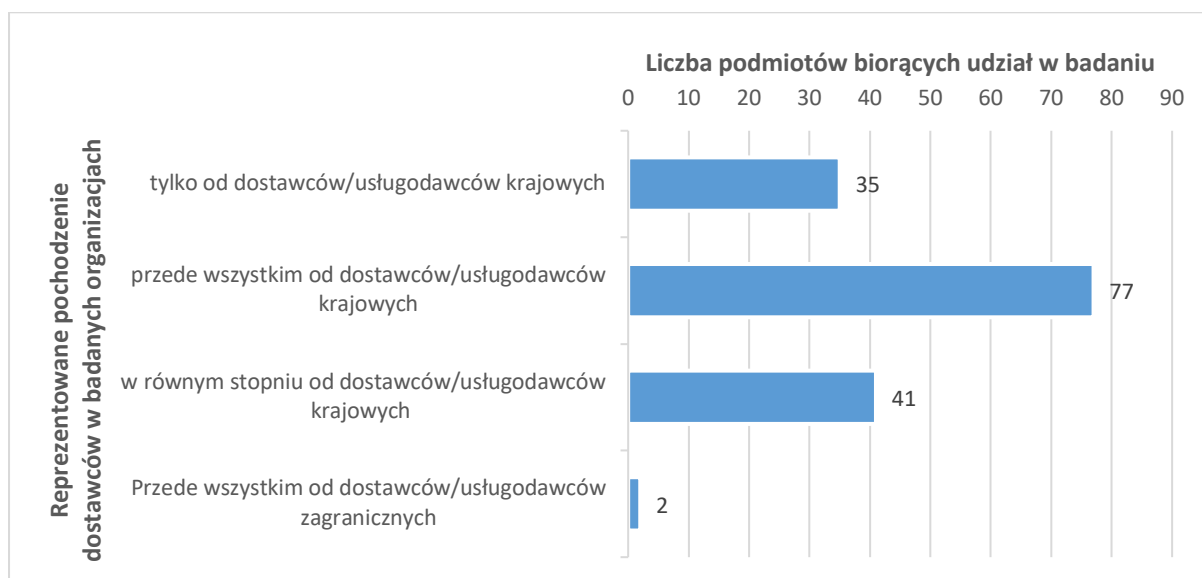
Badane podmioty wskazywały głównie na krajowy zasięg działalności, co stanowiło 48% próby. Charakter międzynarodowy wskazywały głównie organizacje projektowe o profilu działalności profesjonalnej (badania naukowe i prace rozwojowe; reklama, badanie rynku i opinii publicznej; działalność w zakresie specjalistycznego projektowania). Zasięg lokalny i krajowy najczęściej reprezentowany był przez małe organizacje budowlane (Rysunek 4-6).



Rysunek 4-6 Struktura próby ze względu na reprezentowany zasięg działalności organizacji projektowych (pytanie M4 kwestionariusza ankiety)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych organizacji projektowych, 72% polega tylko/ bądź głównie na krajowych dostawcach (Rysunek 4-7). Kolejne 26% organizacji projektowych, reprezentowanych przez respondentów w równym stopniu wykorzystuje dostawców i/lub usługodawców krajowych i zagranicznych. Zaledwie 2% organizacji projektowych wykorzystuje w projektach dostawców zagranicznych.



Rysunek 4-7 Struktura próby ze względu na reprezentowane pochodzenie dostawców dla badanych organizacji projektowych (pytanie M7 kwestionariusza ankiety)

Źródło: opracowanie własne.

Potwierdza to prawidłowość dobranej próby oraz pozwala na weryfikację stawianych hipotez dla krajowych uwarunkowań.

4.3 Analiza wyników badań – statystyka opisowa

W celu przeprowadzenia testowania hipotezy badawczych, stworzono zanonimizowany kwestionariusz ankiety (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej). W ostatnim pytaniu, respondenci mieli możliwość podania adresu mailowego, w celu przesłania raportu z przeprowadzonego badania, jednakże nikt nie zdecydował się skorzystać z tej propozycji. Kwestionariusz ankiety składa się z 4 pytań ogólnych, 4 bloków tematycznych [podział wg: Reid, Bourn 2004 s. 6], tj. „strategia zarządzania zamówieniami i uzasadnienie biznesowe”, „zasady, metody, procesy, technologie”, „odpowiedzialność i kompetencje”, „dostawcy/usługodawcy”, oraz umieszczonej na końcu metryczki podmiotu. Łącznie zawiera 33 pytania zamknięte (w tym 7 w metryczce). Składa się z pytań jedno- i wielokrotnego wyboru, tak/nie oraz pytań ze wskazaniem częstotliwości (wg skali: 1 – 5, gdzie 1 – nigdy; 2 – rzadko; 3 – czasami; 4 – często; 5 – zawsze). Przy każdym pytaniu jednoznacznie wskazano jego rodzaj oraz liczbę spodziewanych odpowiedzi.

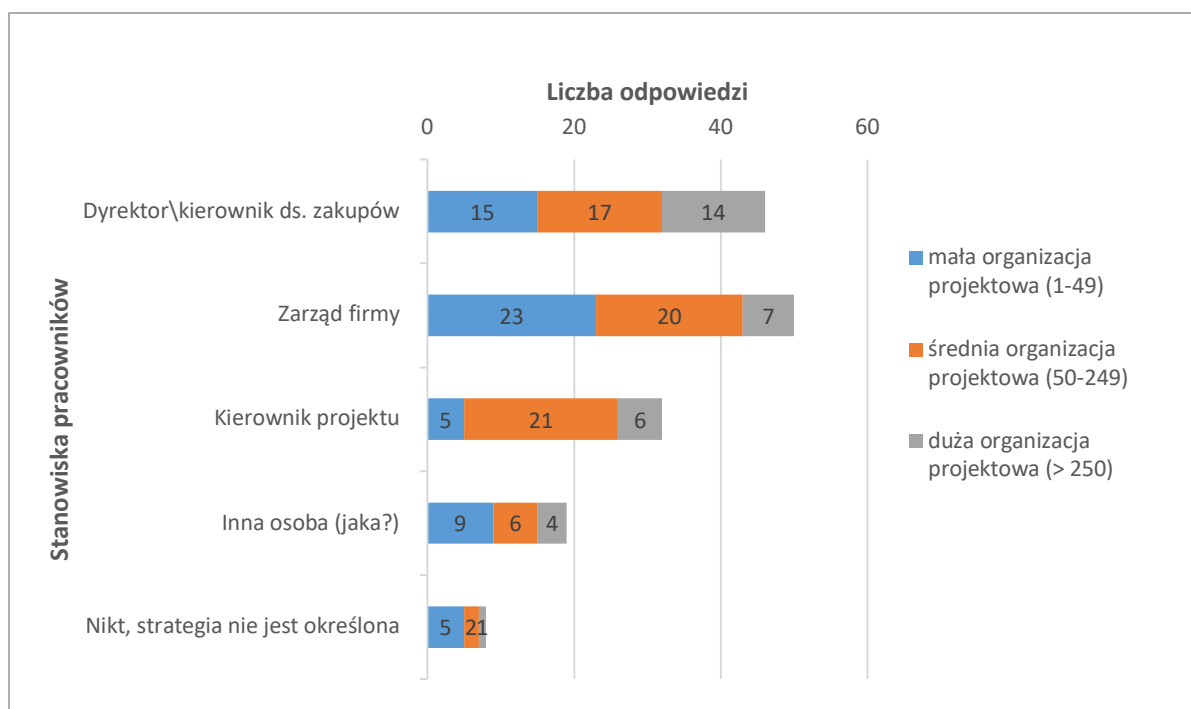
W niniejszej pracy doktorskiej zaprezentowano analizę tylko wybranych pytań z kwestionariusza ankiety, tych które bezpośrednio dotyczą analizowanego problemu badawczego rozprawy. Złożoność i obszerność przygotowanego narzędzia badawczego – kwestionariusza ankiety – wynika z faktu, że jego konstrukcja miała na celu nie tylko realizację celów niniejszej rozprawy doktorskiej, lecz także stworzenie podstawy dla dalszych, pogłębionych analiz i kontynuacji badań w przyszłości. Do analizy wyników w niniejszej pracy doktorskiej wybrano pytania S1 – S8, Z1 – Z3, Z5, Z6, O1 – O4, D1 – D3. Zaprezentowane wyniki badań, bazują na udzielonych odpowiedziach do wybranych pytań z kwestionariusza ankiety (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej). Rozdział zawiera próbę ich analizy i interpretacji, poprzez syntezę wniosków oraz prezentację danych w zagregowanej formie. **Pytania wielokrotnego wyboru oznaczono w opisie rysunku. Na wybranych wykresach, pojawiają się „+” lub „-” po etykiecie z danymi. Zostały one dodane, aby ułatwić analizę i interpretację wyników i oznaczają znaczne odchylenie wybranego zestawu danych od pozostałych porównywanych:**

- „+” oznacza znacznie wyższą wartość niż pozostałe porównywane dane,
- „-” oznacza znacznie niższą wartość niż pozostałe porównywane dane.

Pierwsze pytanie w sekcji „strategia zarządzania zamówieniami i uzasadnienie biznesowe” dotyczy osób odpowiedzialnych za strategię zakupów projektowych (w tym m.in. usług obcych, podzleceń, dostaw materiałów). Najczęściej wskazywanymi

podmiotami odpowiedzialnymi jest zarząd oraz dyrektor/ kierownik ds. zakupów (Rysunek 4-8). **Rola poszczególnych stanowisk w zarządzaniu strategicznym zakupami zależy od wielkości organizacji projektowej.** W małych organizacjach projektowych, z racji nierozbudowanych struktur, często to zarząd ma wpływ na proces zakupów, natomiast w dużych, o zróżnicowanej, wielopoziomowej strukturze, jest to funkcja zarezerwowana dla dyrektora ds. zakupów. Średnie organizacje projektowe bardzo często dynamicznie rozwijają się. Nowe stanowiska/ struktury tworzone są wraz z rosnącym zainteresowaniem klientów i rozrostem organizacji projektowych. Część procesów dalej nie ma przypisanych oddzielnych komórek, odpowiedzialnych za ich realizację, a jednostka odpowiedzialna za wyznaczanie strategii jest tożsama z osobą, która nimi zarządza, tj. kierownikiem projektów. **Wyniki wskazują, że im większa jest organizacja projektowa, tym rola zarządu w mniejszym stopniu ingeruje w działania poszczególnych działów (tu działów zakupów), skupiając się na strategicznym rozwoju całej organizacji projektowej.** W małych organizacjach projektowych, często zarząd jest podmiotem odpowiedzialnym zarówno za działania strategiczne jak i operacyjne. **Procent zaangażowania zarządu w działania strategiczne zakupów projektu jest odwrotnie proporcjonalny do wielkości organizacji projektowej w badanej próbie.**

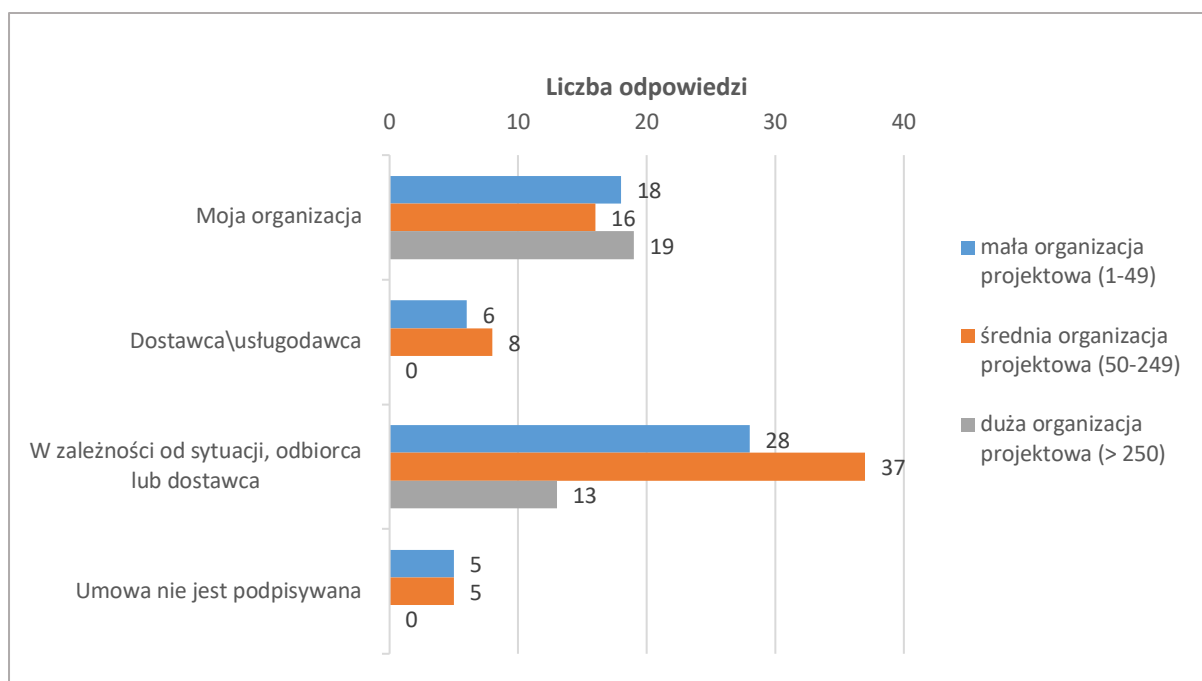
Wśród badanych, 12% wskazało na inną osobę odpowiedzialną za strategię zakupową. Wskazywano rolę: właściciela organizacji projektowej, dyrektora (zarządzającego, ds. technicznych, ds. przygotowania produkcji), kierowników poszczególnych działów, bądź podkreślano pojedyncze działania wielu osób, równolegle pracujących nad strategią zakupową. Zwracając uwagę na liczbę udzielonych odpowiedzi, można zauważyć, że im organizacja projektowa jest mniejsza, tym częściej występuje brak ustalonej strategii zakupowej (Rysunek 4-8). **Duża dywersyfikacja odpowiedzi wskazuje na rozproszony proces zakupów w badanych organizacjach projektowych i związaną z tym decyzyjnością.** W czasach, gdy obserwuje się szybki rozwój gospodarki, a ceny rynkowe zmieniają się dynamicznie, niezwykle istotne jest efektywne zarządzanie zakupami. Należy zwrócić uwagę na wzrost świadomości organizacji projektowych w tym obszarze.



Rysunek 4-8 Rozkład stanowisk pracowników odpowiedzialnych za strategię zamówień projektowych w badanych organizacjach (pytanie S1 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Na efektywność zarządzania zakupami może mieć wpływ pozycja strategiczna organizacji projektowej względem dostawców i/lub podwykonawców, co często odzwierciedlone jest m.in. w podmiotach, które narzucają warunki umowne (Rysunek 4-9). **Co raz częściej relacje kupujący – sprzedający są traktowane na warunkach partnerskich, a same warunki w umowie narzucane przez wybraną stronę, zależnie od sytuacji.** Stosunkowo rzadko, podpisywane są umowy, gdzie dostawca i/lub usługodawca narzuca swoje warunki. Może to wynikać z dużej konkurencji na rynku. Udzielane odpowiedzi przez respondentów reprezentujących organizacje projektowe, uwzględniając podział wg wielkości organizacji projektowej wskazują, że co 3. mała i średnia organizacja projektowa narzuca swoje warunki umowne. Ponad połowa dużych organizacji projektowych korzysta z wypracowanych szablonów i ogólnie ustalonych warunków przy nawiązywaniu relacji z innymi podmiotami, nie dopuszczając do sytuacji, gdzie stroną narzucającą jest dostawca. Umowa w tego typu organizacjach projektowych jest zawsze podpisywana. Mniejsze organizacje projektowe natomiast, niejednokrotnie nie mają wypracowanej pozycji strategicznej i częściej są zależni od umów i warunków, jakie narzucane są przez dostawców (także większych, o bardziej ugruntowanej pozycji na rynku). Respondenci małych i średnich organizacji projektowych wskazywali także, na brak zawierania pisemnych umów, na poczet stosowania umów słownych. **Na podstawie udzielonych odpowiedzi w badanej próbie,**

można wnioskować, że pozycja rynkowa organizacji projektowej wpływa na proces zawierania umów i nakreślania zapisów umownych obowiązujących obie strony. Małe i średnie organizacje projektowe wykazują się większą elastycznością w procesie negocjacji kształtu kontraktu. Duże organizacje projektowe niejednokrotnie wykorzystują swoją pozycję rynkową i trzymają się odgórnie ustalonych zasad/warunków, ograniczając tym samym ich zmianę.



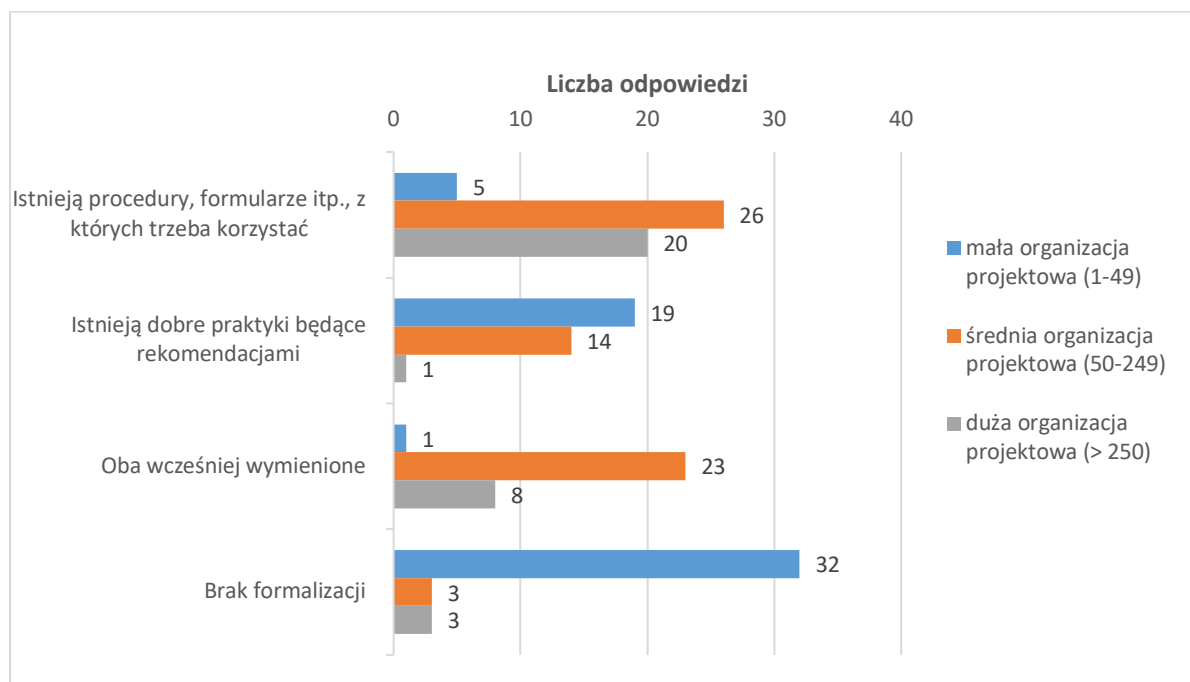
Rysunek 4-9 Rozkład stron dominujących w tworzeniu warunków umowy dotyczące zamówień projektu (pytanie S2 kwestionariusza ankiety)

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku branży nieruchomości, umowa zawsze zawierana jest w formie pisemnej, z czego 75% narzuca warunki dostawcom i/lub usługodawcom. Różnorodność i elastyczność związaną z procesem uwarunkowań i podpisywania kontraktów prezentuje budownictwo, gdzie badani wskazali na wykorzystywanie wszelkich możliwych do wyboru opcji. **Dywersyfikacja podejścia w procesie narzucania warunków umownych może zależeć od rynku na jakim zawierane są umowy (lokalnym, krajowym, międzynarodowym) oraz od relacji jakie występują pomiędzy stronami zawierającymi porozumienie.**

Wielkość organizacji projektowej może wpływać na poziom formalizacji procesów zakupów (Rysunek 4-10). Wśród badanych, 56% małych organizacji projektowych wskazuje na brak biurokracji dotyczący zamówień towarów i/lub usług. Duże organizacje projektowe bazują na stworzonych procedurach i formularzach, z których trzeba korzystać (63%). W tym przypadku dobre praktyki będące rekomendacjami nie są brane pod uwagę. Dominują

one natomiast w małych podmiotach (co trzecie badane), gdzie jest najniższy poziom formalizacji poprzez procedury. Średnie organizacje projektowe w największym stopniu wskazują na wykorzystywanie obu opisywanych metod bądź zamiennie. W branży architektura oraz badania techniczne połowa organizacji projektowych, reprezentowanych przez respondentów wskazuje na istnienie formalnych procedur/ formularzy, z których należy korzystać przy realizacji bieżących działań zakupowych. W pozostałych badanych obszarach, rozkład udzielanych odpowiedzi jest równomierny.



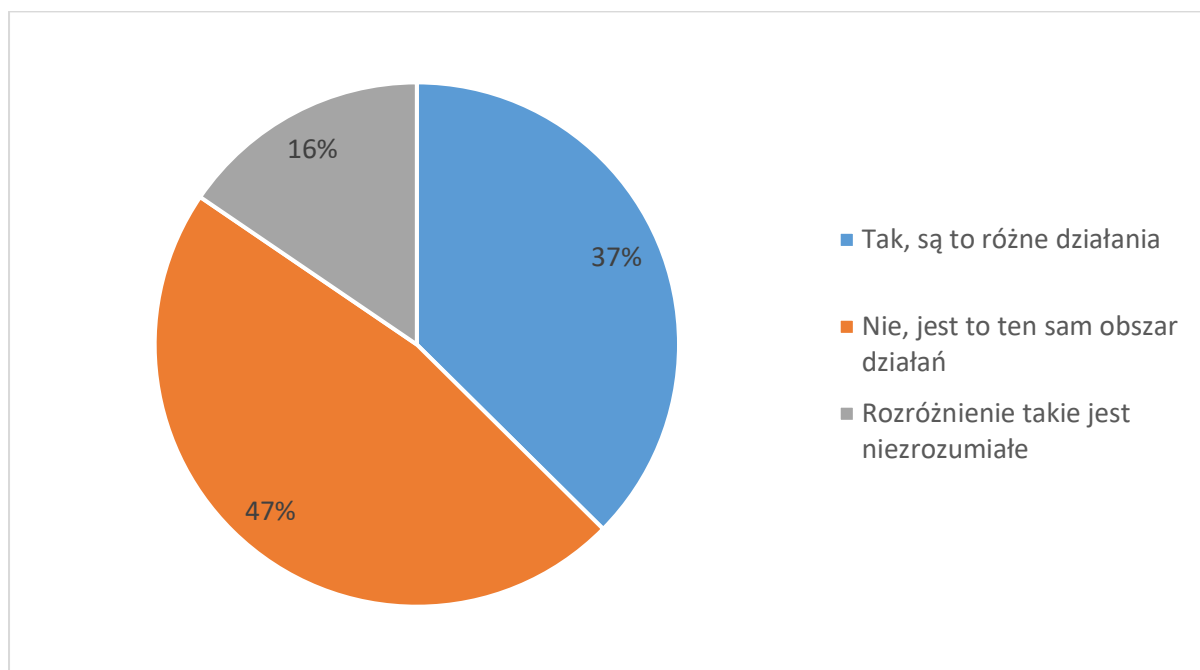
Rysunek 4-10 Stan formalizacji zarządzania zamówieniami w organizacjach projektowych (pytanie S3 kwestionariusza ankiety)

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanej próbie badawczej, branża nie wpływa na poziom formalizacji procesu zakupów w organizacjach projektowych. Może to być spowodowane specyfiką warunków pracy w poszczególnych dziedzinach, zakresem oraz zasięgiem działania.

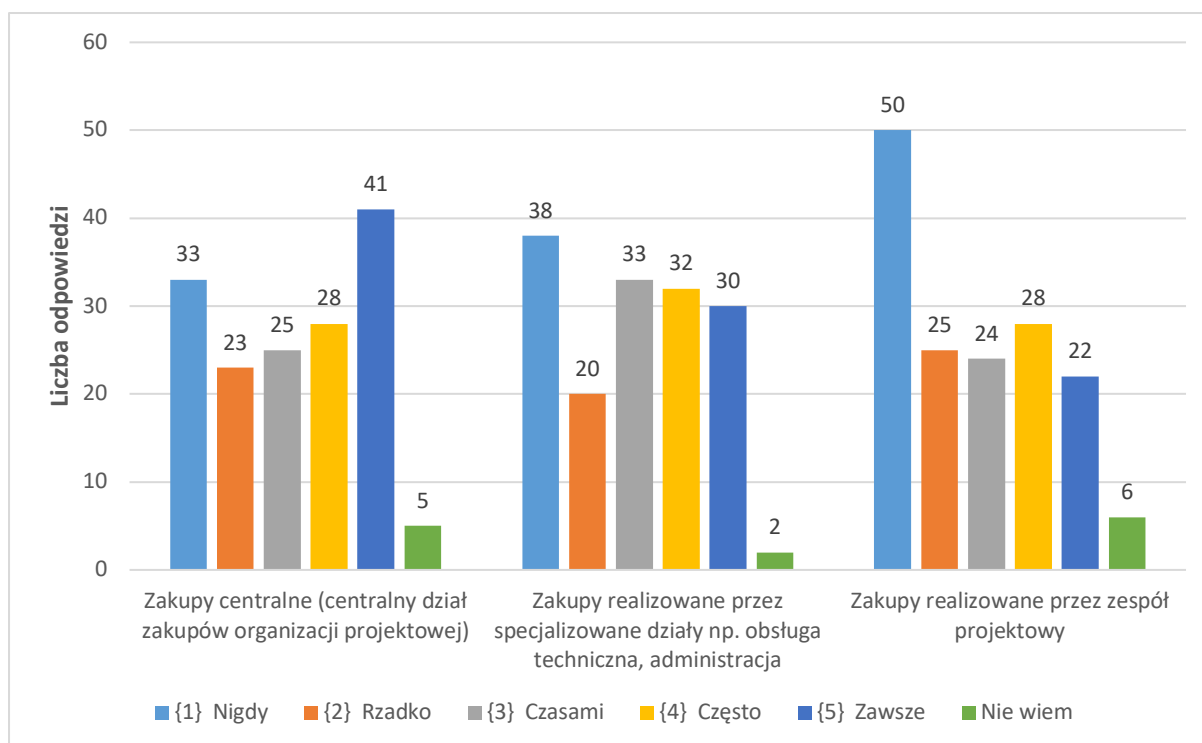
Weryfikując proces zakupów zadano pytanie, badające opinię respondentów, dotyczące rozróżnienia działań, które pośrednio i bezpośrednio mogą być kontrolowane przez podmioty zamawiające dobra i/lub usługi (Rysunek 4-11). Tylko 25% reprezentantów małych organizacji projektowych wskazuje na wyodrębnienie działań wokół tych dwóch pojęć. Nieco częściej różnica była zauważana przez reprezentantów średnich i dużych organizacji projektowych (45% odpowiedzi w każdej grupie). Średnio około 15% respondentów, nie dostrzega różnic wśród wymienionych pojęć. **Wyniki wskazują, że respondenci w niewielkim stopniu rozróżniają pojęcie zarządzania zamówieniami od nadzoru nad nimi.** Pozostałe pytania

zamieszczone w kwestionariuszu ankiety, w tym te wyselekcjonowane do analizy w niniejszej pracy doktorskiej, koncentrują się na weryfikacji mechanizmów stosowanych w organizacjach projektowych (pytania o fakty). Dotyczą one zarówno aspektów związanych z zarządzaniem zamówieniami, jak i zagadnieniami ładu w zamówieniach projektowych. Pytania te umożliwiają ocenę, w jakim stopniu rzeczywiste działania organizacji są spójne z percepcją ich reprezentantów – tj. czy przedstawione przez respondentów opinie dotyczące braku stosowania określonych mechanizmów wynikają z faktycznego ich nieistnienia w praktyce organizacyjnej, czy też z braku świadomości respondentów na temat ich funkcjonowania.



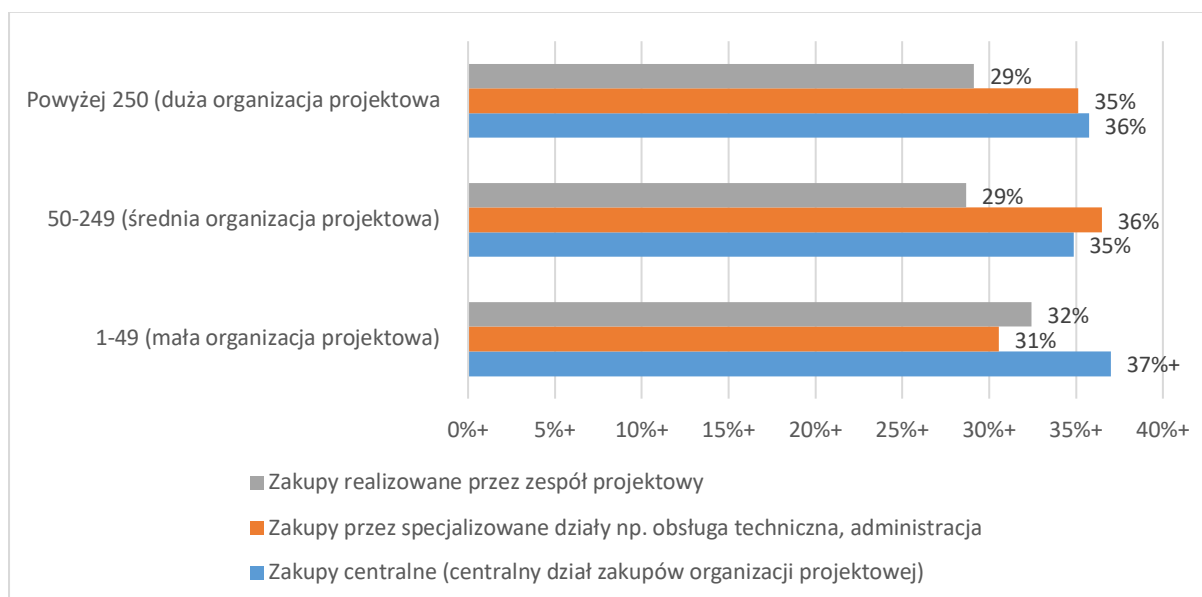
Rysunek 4-11 Opinie na temat rozróżniania przez respondentów kategorii zarządzania zamówieniami od nadzoru nad zarządzaniem zamówieniami (pytanie S4 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Poziom świadomości oraz dojrzałości prowadzenia procesu zakupów może zależeć od stopnia sformalizowania takiego działu w organizacji projektowej (Rysunek 4-12). **Wyniki badań wskazują, na wykorzystanie w analizowanych organizacjach projektowych różnych form realizacji procesu zamówień (zakupy centralne, wyspecjalizowane działy, realizacja przez zespoły projektowe), bez względu na wielkość czy branżę badanych organizacji projektowych.** Wśród badanych, 26% wskazuje, że zawsze korzysta z zakupów centralnych, a aż 21% w ogóle nie posiada takiej jednostki. Średnio około 30% zakupów, spośród badanej całej próby, jest realizowanych przez zespoły projektowe.



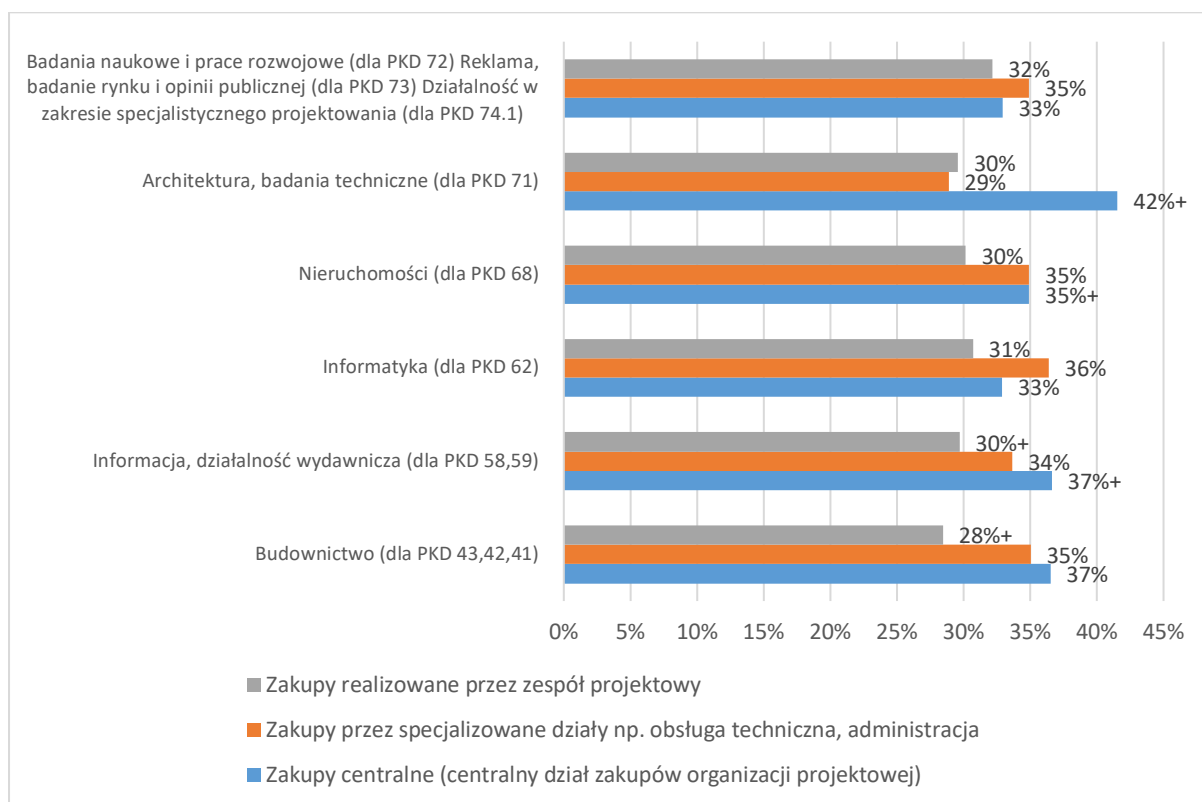
Rysunek 4-12 Rozkład wykorzystania centralnego działu zakupów (zamówień) w organizacjach projektowych (pytanie S5 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od wielkości organizacji projektowej, zakupy są realizowane w podobny sposób. Organizacje projektowe korzystają z każdej formy zakupów, zależnie od potrzeb. Nie ma zależności pomiędzy wielkością organizacji projektowych a wykorzystywaną metodą (Rysunek 4-13).



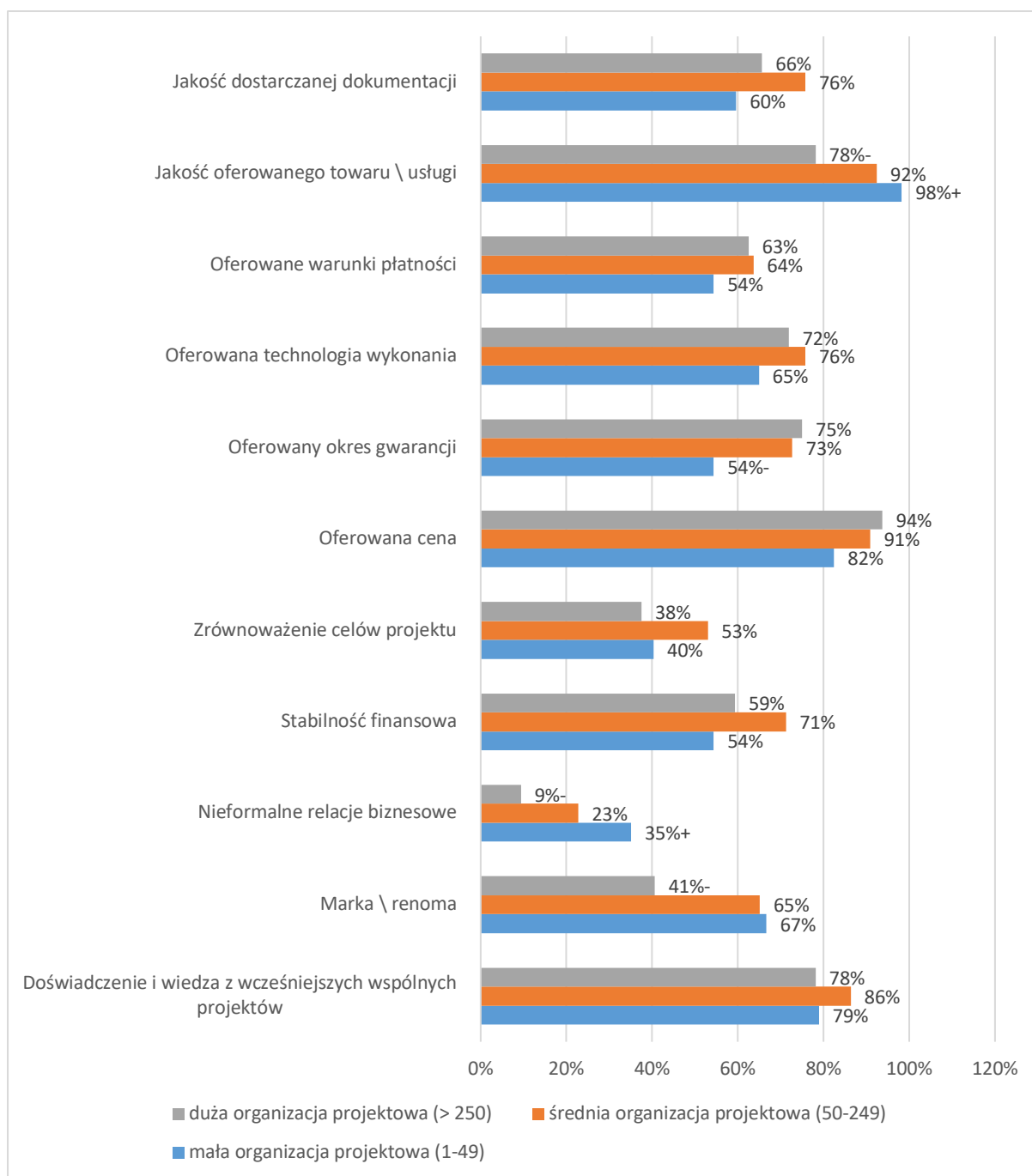
Rysunek 4-13 Odsetek wykorzystania centralnego działu zakupów w zależności od wielkości organizacji projektowej (pytanie S5 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

W podziale na branże, zauważa się trend, wskazujący na większe wykorzystanie zakupów centralnych w grupach architektury i badań technicznych wśród badanych podmiotów (Rysunek 4-14).



Rysunek 4-14 Odsetek wykorzystania centralnego działu zakupów w zależności od reprezentowanej branży (pytanie S5 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Niezależnie od sposobu realizacji zamówień w organizacji projektowej, sam proces doboru dostawców i/lub podwykonawców oparty jest na podobnych kryteriach (Rysunek 4-15).

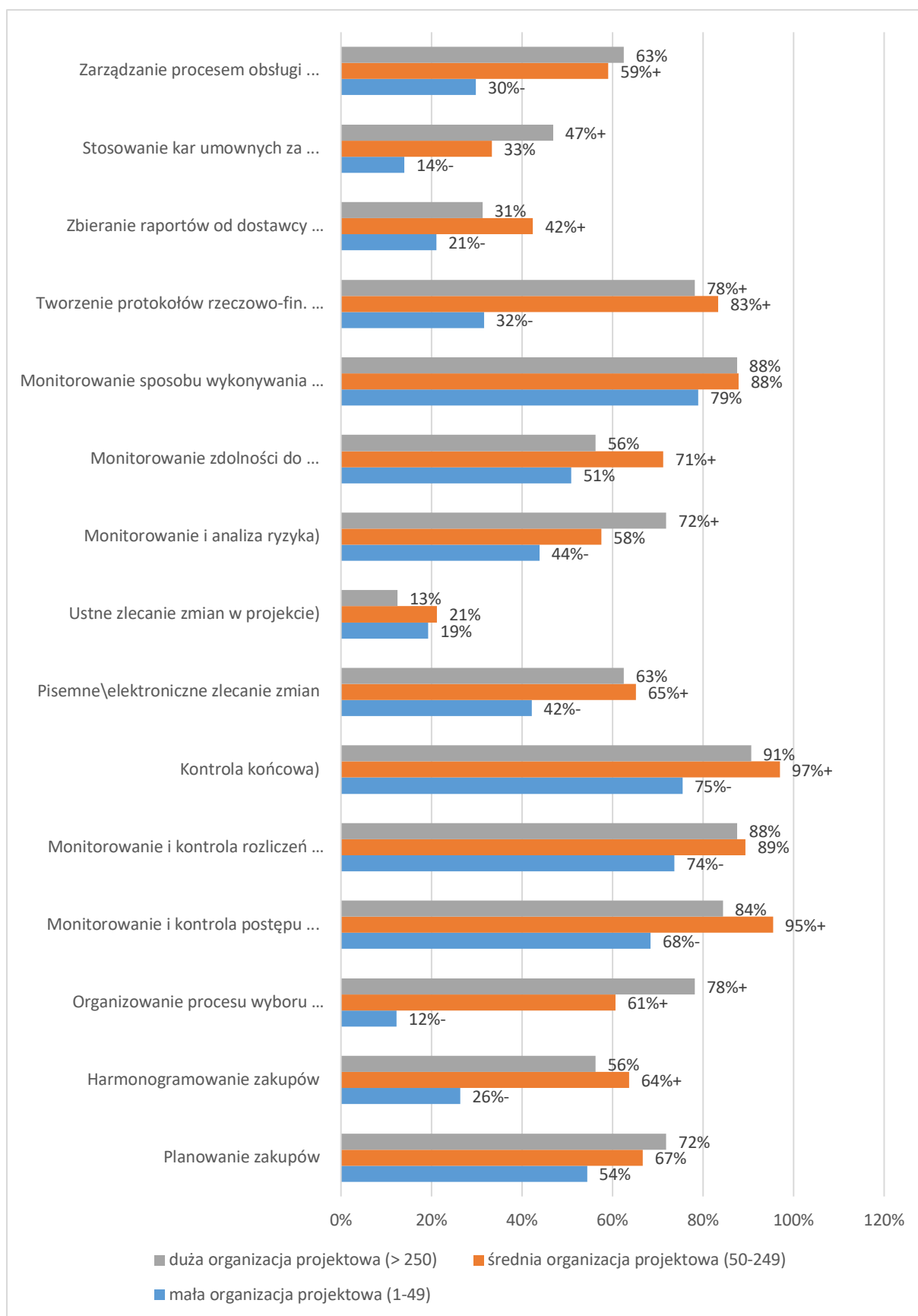


Rysunek 4-15 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący stosowania kryteriów przy wyborze dostawców i/lub podwykonawców (pytanie S6 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Dla respondentów, reprezentujących analizowane organizacje projektowe, najważniejszymi czynnikami przy wyborze zleceniobiorców jest jakość oferowanych towarów i/lub usług oraz cena. Organizacje projektowe przy ocenie bardzo często korzystają z doświadczeń i wiedzy zdobytej przy realizacji wcześniejszych projektów z podwykonawcami czy dostawcami, a jakość i efektywność tej współpracy jest czynnikiem decydującym o dalszej współpracy. Nieformalne relacje biznesowe,

wg ankietowanych są najmniej istotnym czynnikiem przy wyborze wykonawców, niemniej, to małe organizacje projektowe spośród badanych, w największym stopniu wskazują na ich wykorzystanie w praktyce biznesowej. Kryterium ceny nie było tak istotne dla małych organizacji projektowych jak dla średnich i dużych. Może wynikać to z faktu, iż organizacje projektowe, które dopiero budują swoją pozycję na rynku i planują ekspansję produktową, starają się wyróżnić bardzo wysoką jakością oferowanych produktów, przez co są w stanie zapłacić za poszczególne elementy wyższą cenę. Drugim czynnikiem może być ograniczona sieć dostawców i/lub usługodawców, z którymi współpracuje organizacja projektowa, przez co wybór produktów i cena może być w większym stopniu odgórnie narzucana przez podwykonawców. Z kolei podmioty, biorące udział w badaniu, o średniej wielkości wg zatrudnienia, znacznie częściej wskazują na istotność: zrównoważenia celów projektu, oferowany okres gwarancji, technologię wykonania oraz jakość dostarczanej dokumentacji w stosunku do małych i dużych organizacji projektowych (Rysunek 4-15).

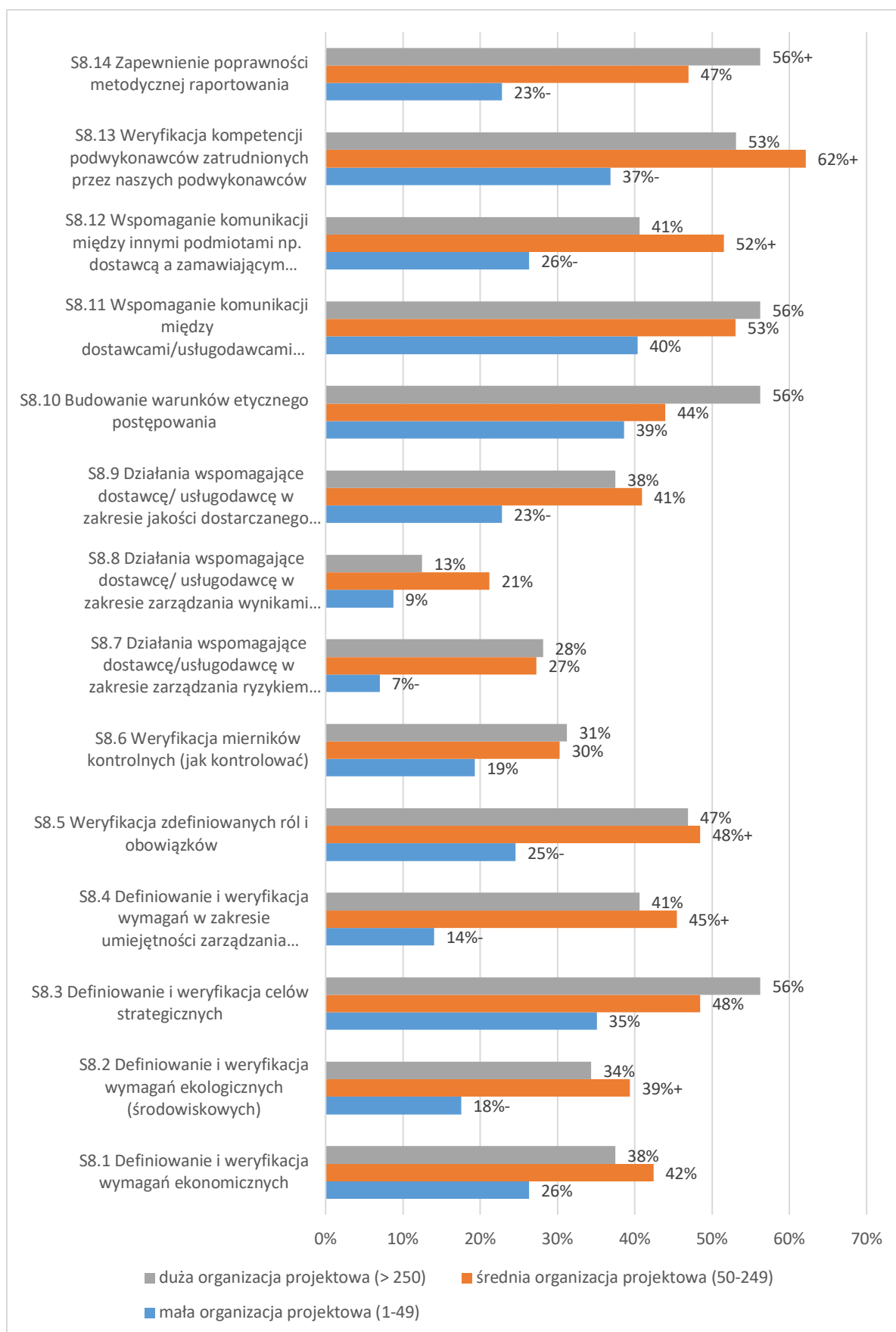
Dobór kryteriów przy wyborze dostawców i/lub podwykonawców, to jeden z elementów zarządzania zamówieniami, a dokładniej fazy ich planowania. W jednym z pierwszych pytań kwestionariusza ankiety zadano pytanie, badające opinię respondentów, dotyczące rozróżnienia pojęć zarządzania od nadzoru (pytanie S4). Celem weryfikacji, czy nieznanomość przez respondentów definicji pojęć wiąże się także z brakiem ich zastosowania w organizacjach projektowych, stworzono pytania S7 i S8, weryfikujące zakres czynności wokół obu pojęć. Pytanie S7 dotyczy wykonywania zadań odnoszących się do zarządzania dostawami i/lub usługami (Rysunek 4-16). Respondenci najczęściej wskazują na istotność kontroli końcowej, monitorowaniu i kontroli rozliczeń ekonomiczno – finansowych, kontroli postępu wykonania zgodnie z umową oraz monitorowania sposobu wykonywania dostawy i/lub usługi (zgodność z ofertą i/lub umową). Najrzadziej, korzystano z ustnego przekazywania zmian w projekcie (zwłaszcza w dużych organizacji projektowych), zbierania raportów od dostawcy i/lub usługodawcy oraz stosowana kar umownych. **Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący realizacji zadań związanych z zarządzaniem dostawami i/lub usługami różni się dla wielkości organizacji projektowej, wzrasta wraz z wielkością podmiotu.**



Rysunek 4-16 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący wykonywania zadań odnoszących się do zarządzania dostawami i/lub usługami (pytanie S7 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

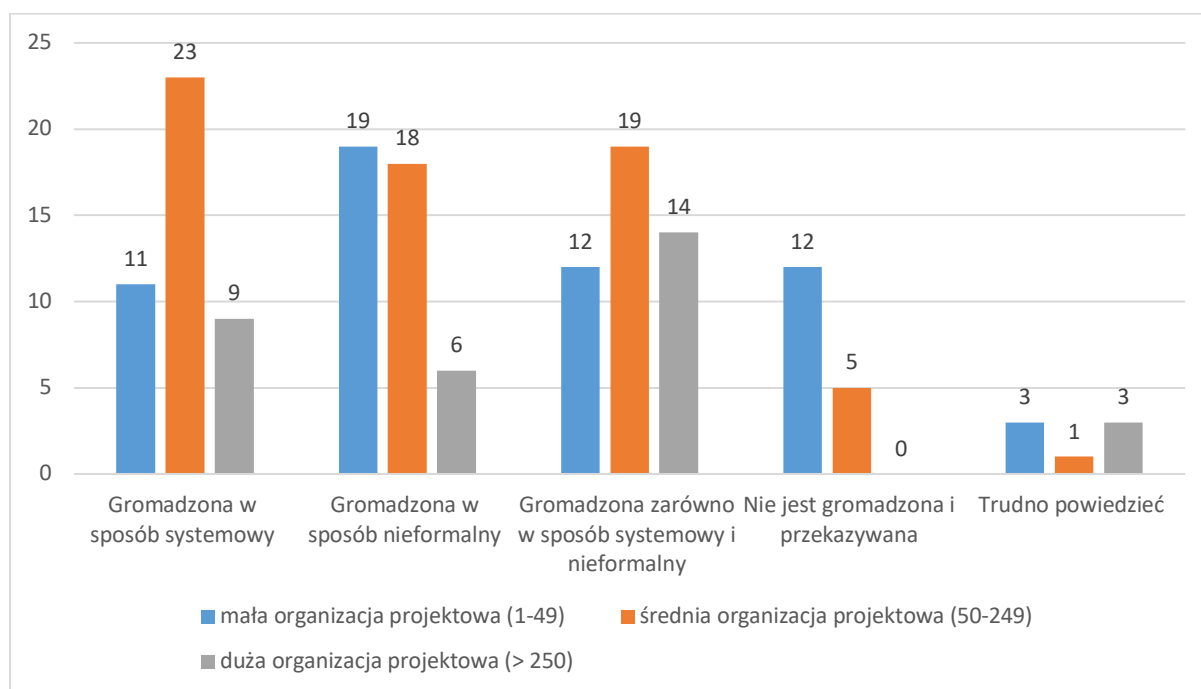
Dla dużych organizacji projektowych, największy odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący wykonywania zadań odnoszących się do zarządzania dostawami i/lub usługami (określane jako wykorzystywane „co najmniej często”) występuje dla: kontroli końcowej, monitorowania i kontroli rozliczeń ekonomiczno- finansowych, planowania zakupów, monitorowania sposobu wykonywania dostawy i/lub usługi (zgodności z ofertą i/lub umową), tworzenia protokołów rzeczowo- finansowych do rozliczeń, organizowania procesu wyboru dostawców i/lub usługodawców oraz monitorowania i analizowania ryzyka (Rysunek 4-16). Średniej wielkości organizacje projektowe, z kolei podkreślają wagę (co najmniej często) dla takich aspektów jak: monitorowanie i kontrola postępu wykonania zgodnie z umową, monitorowanie i kontrola rozliczeń ekonomiczno-financeowych, monitorowanie sposobu wykonywania dostawy i/lub usługi (zgodność z ofertą i/lub umową) oraz tworzenie protokołów rzeczowo- finansowych do rozliczeń. **Wszystkie analizowane podmioty, wskazują kontrolę końcową jako wykorzystywaną co najmniej „często” przy zarządzaniu zamówieniami. W małych organizacjach projektowych proces jest zdecydowanie mniej sformalizowany.** Wiele uzgodnień i zmian do ustaleń dokonywanych jest ustnie, bez formalnego potwierdzenia w postaci umowy pisemnej/ elektronicznej. W mniejszym stopniu przykłada się także wagę do harmonogramowania i zarządzania dostawami.

Przy określaniu zadań, odnoszących się do nadzoru nad realizacją dostaw i/lub usług, najczęściej respondenci wskazywali na istotność: weryfikacji kompetencji podwykonawców zatrudnionych przez naszych podwykonawców, priorytetyzację dostaw i/lub usług oraz wspomaganie komunikacji między innymi podmiotami (np. dostawcą a zamawiającym projektu lub użytkownikiem końcowym) (Rysunek 4-17). Jako najmniej istotny czynnik wskazano działania wspomagające dostawcę i/lub usługodawcę w zakresie zarządzania wynikami projektu (doradztwo, mentoring itp.). Zadania związane z nadzorem nad realizacją dostaw nie są realizowane w tak szerokim zakresie jak zarządzanie dostawami i/lub usługami. Wyniki wskazują na sporadyczne wykorzystywanie wymienionych opcji. Żaden wynik nie wskazuje na częste wykorzystanie czynników wśród organizacji projektowych, także przy rozpatrywaniu czynników w podziale na jej wielkość. Odpowiedzi respondentów z małych organizacji projektowych oscylują między rzadko a czasami dla wszystkich kryteriów nadzoru nad realizacją dostaw. W dużych organizacjach projektowych odpowiedź dla wszystkich kryteriów mieści się między czasami i często. **Na podstawie dokonanej analizy, można przyjąć, że wraz ze wzrostem organizacji projektowej rośnie poziom standaryzacji nadzoru nad zamówieniami.**



Rysunek 4-17 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący wykonywania zadań odnoszących się do nadzoru nad realizacją dostaw i/lub usług przez podmiot (pytanie S8 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Kolejne dwa pytania dotyczyły poziomu wykorzystania wiedzy (*lessons learned*). Pierwsze pytanie odnosiło się do wiedzy ze zrealizowanych **projektów** (np. dotyczącej współpracy z klientem, organizacji pracy, technologii wykonania) (Rysunek 4-18). Ponad 28% organizacji projektowych wskazuje na gromadzenie *lessons learned* w sposób systemowy lub nieformalny. Z kolei 29% organizacji projektowych, reprezentowanych przez respondentów wskazało na wykorzystanie obu sposobów gromadzenia wiedzy (z czego, aż 44% spośród dużych podmiotów wskazało tą opcję). Wśród średnich organizacji projektowych, 33% respondentów zaznaczyło systemowy sposób zbierania wniosków jako ten najczęściej wykorzystywany. Z kolei małe organizacje projektowe wskazały nieformalny styl (33%). W 17 na 155 badanych organizacjach projektowych (10% ankietowanych), wiedza nie jest gromadzona i przekazywana. **W dużych organizacjach projektowych, wśród badanej próby, widoczna jest najmniejsza tendencja do dzielenia się wiedzą. W małych organizacjach projektowych niskie wyniki mogą wynikać z faktu, że działy zajmujące się danym obszarem są jednoosobowe i nie ma potrzeby albo możliwości przekazywania wiedzy innym pracownikom. Średnie organizacje projektowe uzyskują najwyższy wynik na tle pozostałych, ze względu na możliwe bliskie relacje pomiędzy pracownikami, świadomość potrzeby pracy zespołowej i orientację na wspólny cel.**

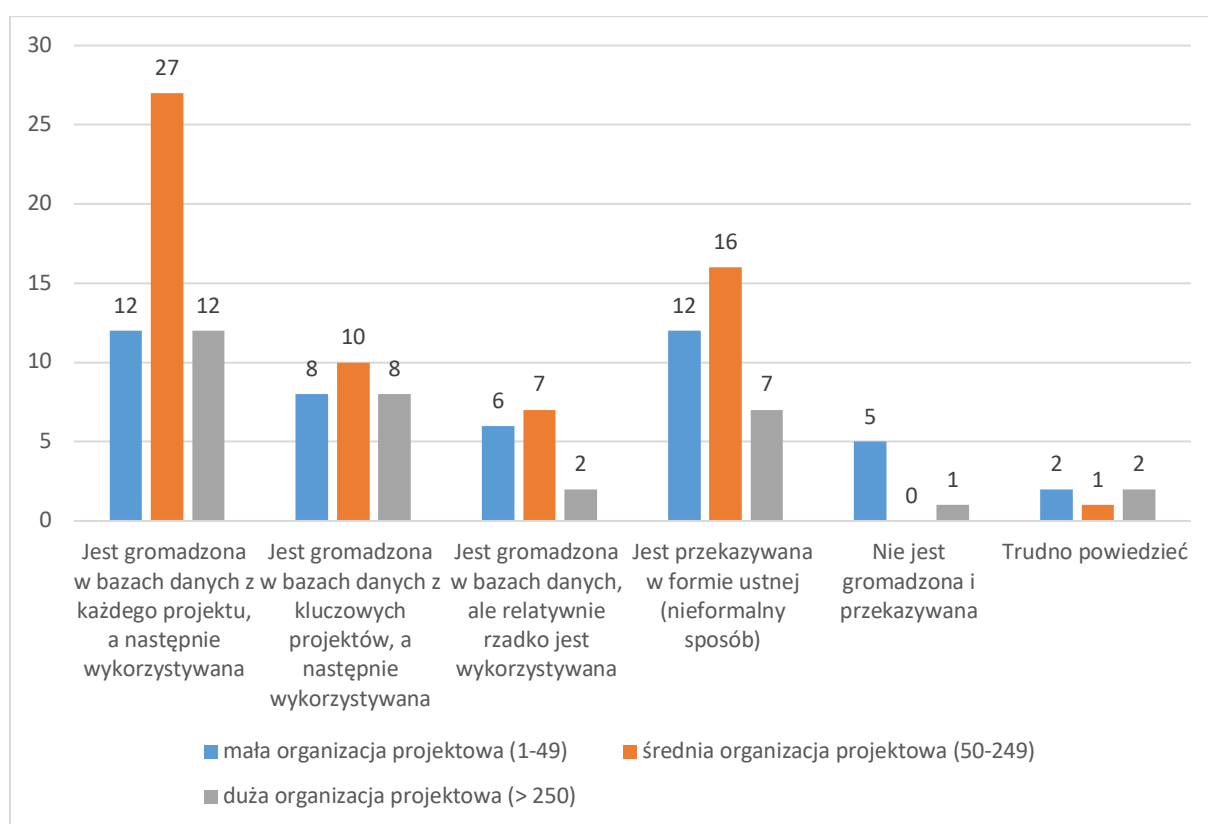


Rysunek 4-18 Rozkład sposobu gromadzenia wiedzy (*lessons learned*) dotyczących projektów (pytanie Z1 kwestionariusza ankiety)

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład odpowiedzi z podziałem na branże jest równomierny. Jedynie branże informacji, działalności wydawniczej (36% odpowiedzi z tej grupy) oraz nieruchomości (50%) wskazały na częstsze wykorzystanie nieformalnych sposobów gromadzenia wiedzy.

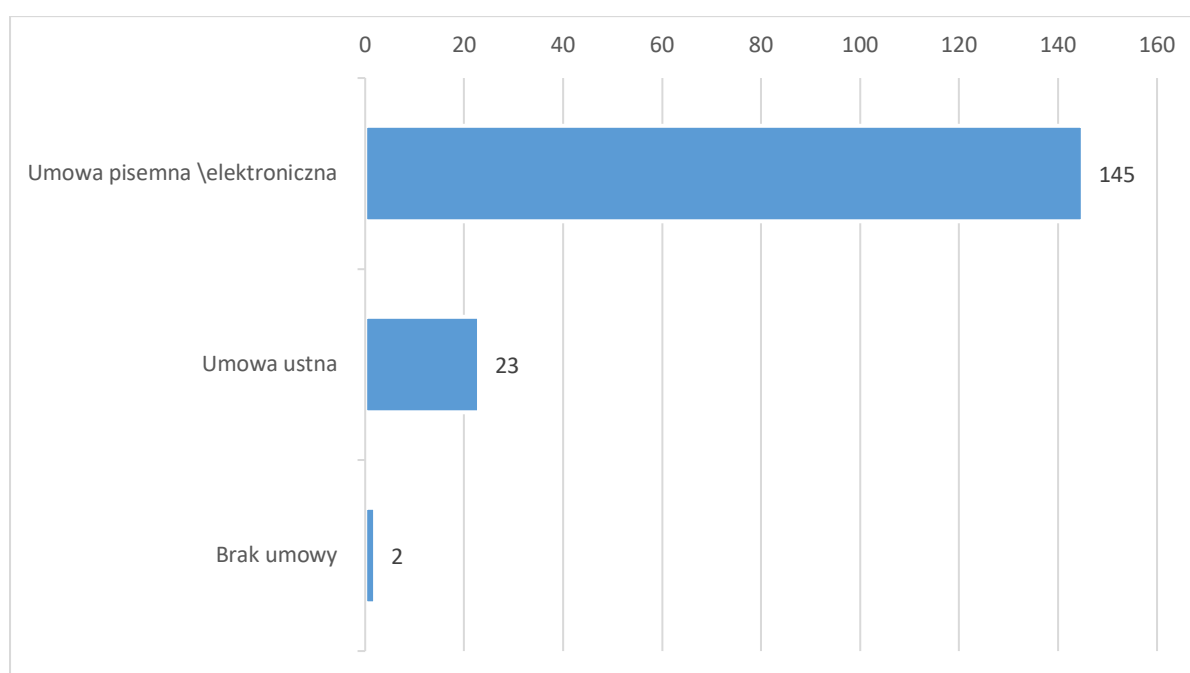
Drugie pytanie skupiało się na poziomie wykorzystania wiedzy ze zrealizowanych **zamówień projektowych**. Dotyczyło ono tylko dostaw i/lub usług (np. współpracy z wykonawcą, jakości i terminowości wykonania). Odpowiedzi udzieliło łącznie 138 organizacji projektowych, które w poprzednim pytaniu wybrały dowolny sposób zbierania *lessons learned* (Rysunek 4-19). Wśród ankietowanych 38% wskazało na przechowywanie wiedzy w bazach danych poszczególnych projektów, a następnie jej wykorzystywanie, przy czym najczęściej jest to sposób rezerwowany dla średnich organizacji projektowych. Spośród badanych 25% twierdzi, że wiedza, jest przekazywana ustnie (w nieformalny sposób). Tylko 4% organizacji projektowych (głównie małych) zaznacza, że nie gromadzi wniosków dotyczących zamówień. Podobnie do poprzedniego pytania, widoczna jest taka sama tendencja dzielenia i wykorzystywania wiedzy w zależności od wielkości organizacji projektowej. **Badane organizacje projektowe, które gromadzą wiedzę na poziomie projektu, również zbierają ją w obszarze zamówień projektowych.**



Rysunek 4-19 Rozkład sposobu gromadzenia wiedzy (*lessons learned*) dotyczących zamówień projektowych (pytanie Z2 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

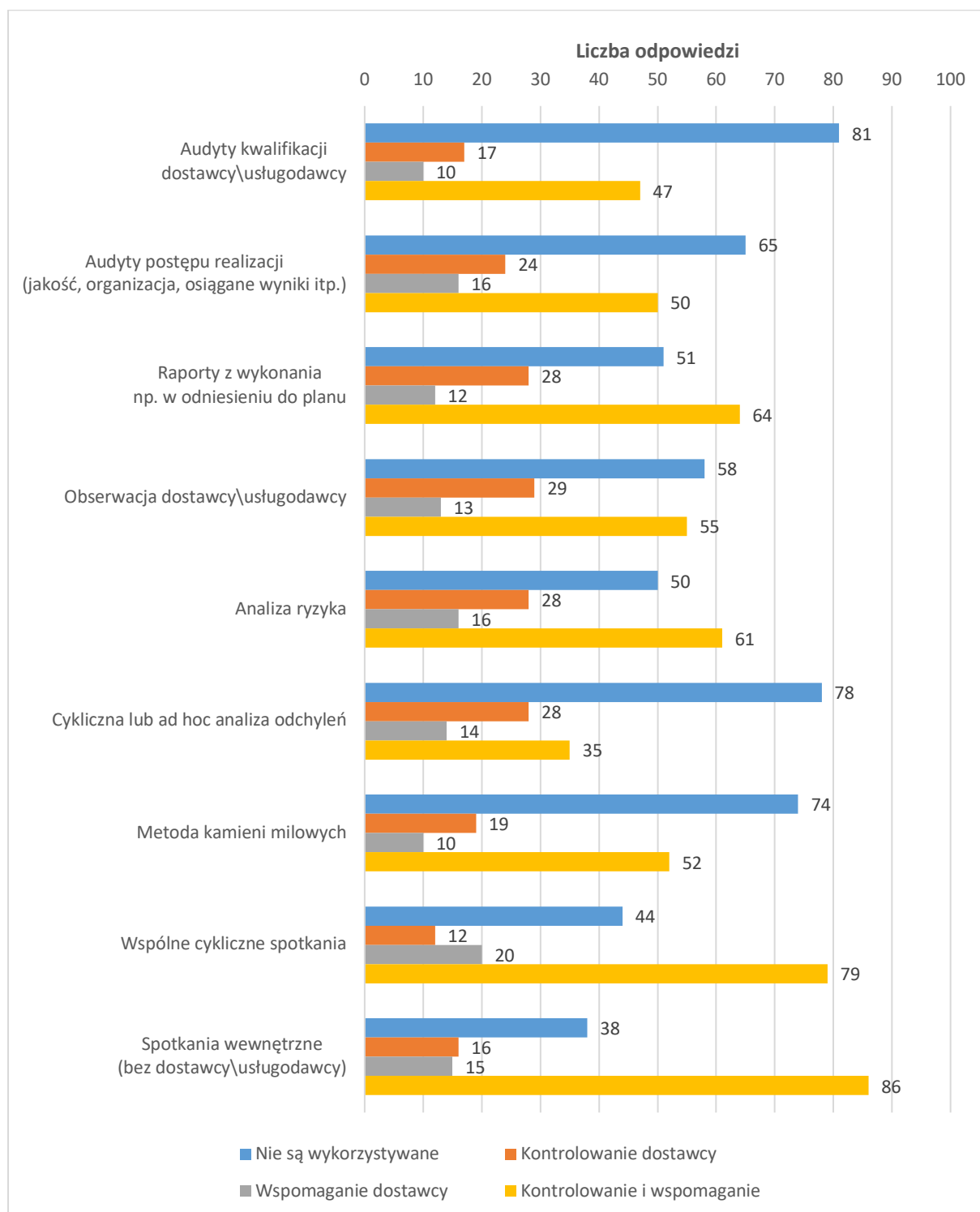
Branża nieruchomości wskazuje, na ustne przekazywanie wiedzy (50% odpowiedzi tej grupy). Natomiast informacja i działalność wydawnicza preferują przechowywanie *lessons learned* w bazach danych poszczególnych projektów.

W kolejnym pytaniu zapytano respondentów, reprezentujących organizacje projektowe, o najczęstsze formy zawierania umów z dostawcami i/lub usługodawcami. 145 organizacji projektowych wskazało na podpisywanie pisemnych/ elektronicznych umów (Rysunek 4-20). Z czego wybrane organizacje projektowe stosują równoległe ustne porozumienia ze zleceniobiorcami. 100% respondentów dużych organizacji projektowych zawiera umowy na formalnych dokumentach. Po jednym reprezentancie małej i średniej organizacji projektowej z branży budowlanej nie zawiera umów. Pozostałe branże zawsze stosują min. jedną z dwóch form umowy. Ustne porozumienia są najczęściej stosowane przez małe organizacje projektowe (16 odpowiedzi). 100% ankietowanych z branży nieruchomości i informatyki stosuje pisemne/ elektroniczne umowy (a po ok. 12% organizacji projektowych dodatkowo wspiera się ustnymi). **Niezależnie od wielkości badanej organizacji projektowej czy branży, umowy pisemne/ elektroniczne są powszechnie stosowanym zabezpieczeniem i potwierdzeniem ustalonych warunków współpracy.**



Rysunek 4-20 Najczęściej stosowane formy umowy o zamówienie projektowe (pytanie Z3 kwestionariusza ankiety, wielokrotnego wyboru)
Źródło: opracowanie własne.

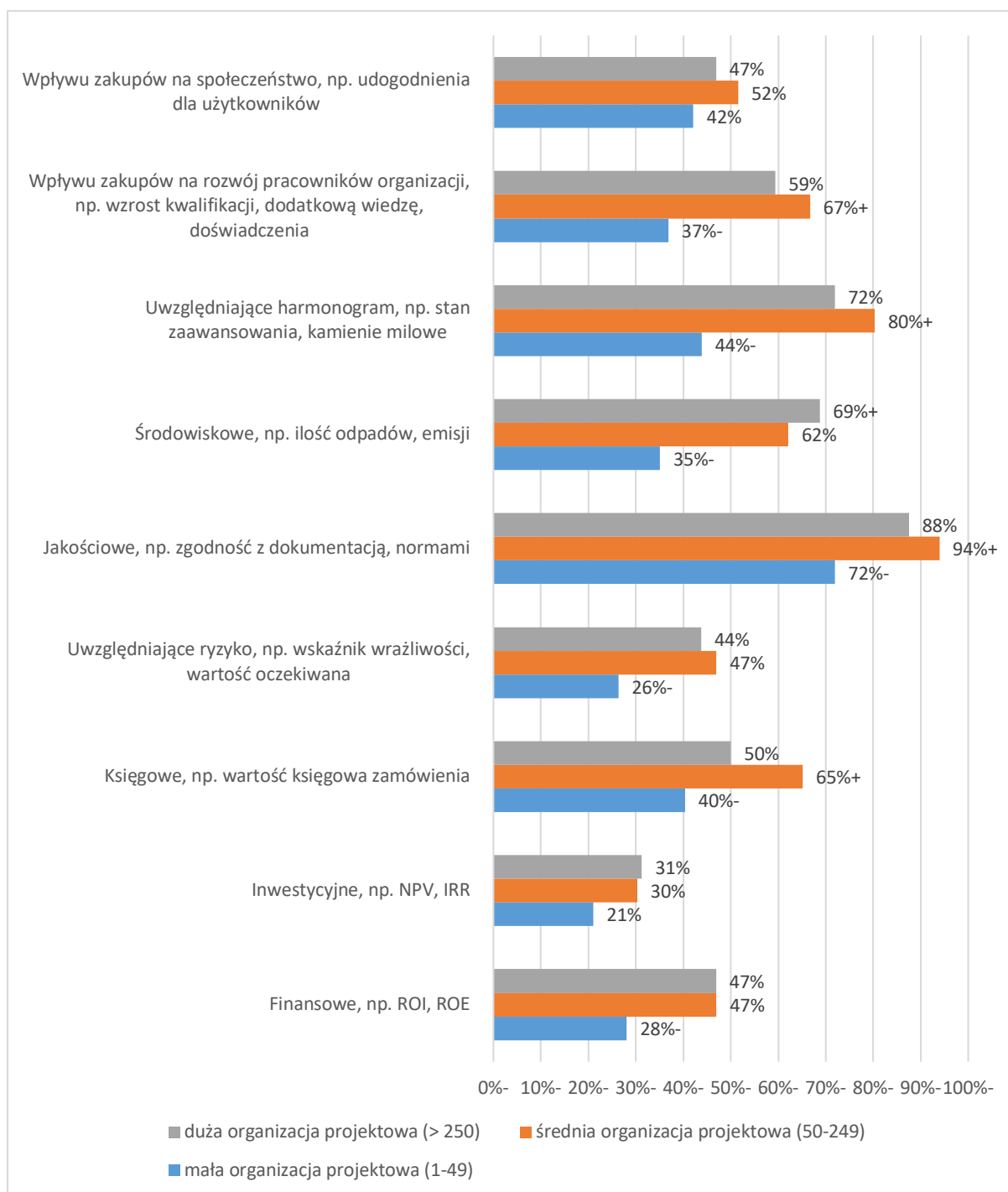
Poza zawieraniem formalnych bądź mniej sformalizowanych umów, istnieje szereg narzędzi, które mogą wpływać na przebieg współpracy i relacji z dostawcami i/lub usługodawcami (Rysunek 4-21).



Rysunek 4-21 Rozkład wykorzystywania narzędzi zarządczych w zamówieniach projektowych (pytanie Z5 kwestionariusza ankiety)
 Źródło: opracowanie własne.

Respondenci wskazali, że narzędzia zarządcze, które najczęściej są wykorzystywane do kontrolowania i wspomagania usługobiorców to: spotkania wewnętrzne, spotkania cykliczne zewnętrzne (z zainteresowanymi podmiotami), raporty z wykonania oraz analiza ryzyka. Audyty kwalifikacji podmiotów są w najmniejszym stopniu stosowane. Znacznie częściej organizacje projektowe wykorzystują narzędzia zarządcze do kontrolowania dostawców niż wspierania ich działań. Małe organizacje projektowe wykorzystują narzędzia zarządcze w bardzo niewielkim stopniu. W większości przypadków, ponad połowa respondentów, reprezentujących organizacje projektowe, wskazała na brak wykorzystania danego narzędzia. **Na podstawie badanej próby organizacji projektowych, można wysunąć stwierdzenie, że poziom wykorzystania narzędzi zarządczych wzrasta wraz z wielkością organizacji projektowej i nie zależy od branży analizowanych podmiotów.** Raporty z wykonania nie są wykorzystywane przez 33% organizacji projektowych, reprezentowanych przez respondentów (Rysunek 4-21). Oznacza to, że w 67% są one potrzebne do kontroli, wspomagania usługobiorców bądź obu czynności jednocześnie.

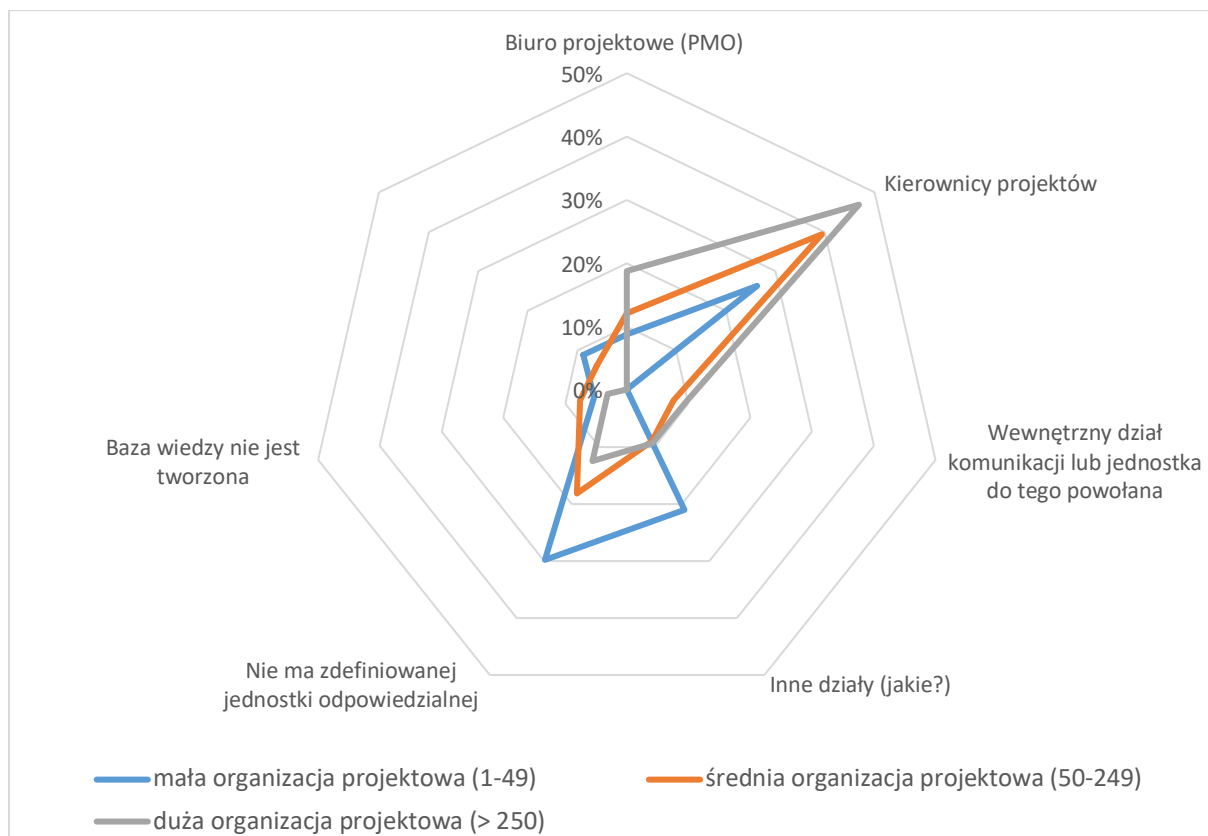
W przeprowadzonych badaniach, zapytano badanych także o stosowane mierniki przy kontroli zamówień, podając przy tym przykłady każdego z nich (Rysunek 4-22). Najczęściej stosowany jest miernik jakościowy (np. zgodności z dokumentacją, normami). Większość czynników jest planowana do wykorzystania bądź stosowana czasami. Najrzadziej, badani wskazywali na wykorzystanie mierników inwestycyjnych (np. NPV, IRR). Poziom wykorzystania mierników przy kontroli zamówień jest podobny dla dużych i średnich organizacji projektowych i znacznie wyższy w porównaniu do małych organizacji projektowych. Duże organizacje projektowe najczęściej zwracają uwagę na kwestie środowiskowe, co wyróżnia ich wśród badanych. Branża informatyki w największym stopniu na tle pozostałych, zwraca uwagę na wpływ zakupów na rozwój pracowników organizacji projektowych (np. wzrost kwalifikacji) oraz na społeczeństwo (np. udogodnienia dla użytkowników). Dla informacji o działalności wydawniczej najistotniejszy jest miernik księgowy (np. wartość księgowa zamówienia).



Rysunek 4-22 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący stosowania mierników monitorująco-kontrolnych zamówień projektowych) (pytanie Z6 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

Kolejna sekcja kwestionariusza ankiety analizowała odpowiedzialność i kompetencje w zamówieniach projektowych. Pierwsze pytanie z bloku dotyczyło głównej odpowiedzialności (merytorycznego nadzoru) za tworzenie bazy wiedzy projektowej w organizacjach projektowych (Rysunek 4-23). Najczęściej – 36% organizacji projektowych, reprezentowanych przez respondentów, wskazało w tej roli kierownika projektów

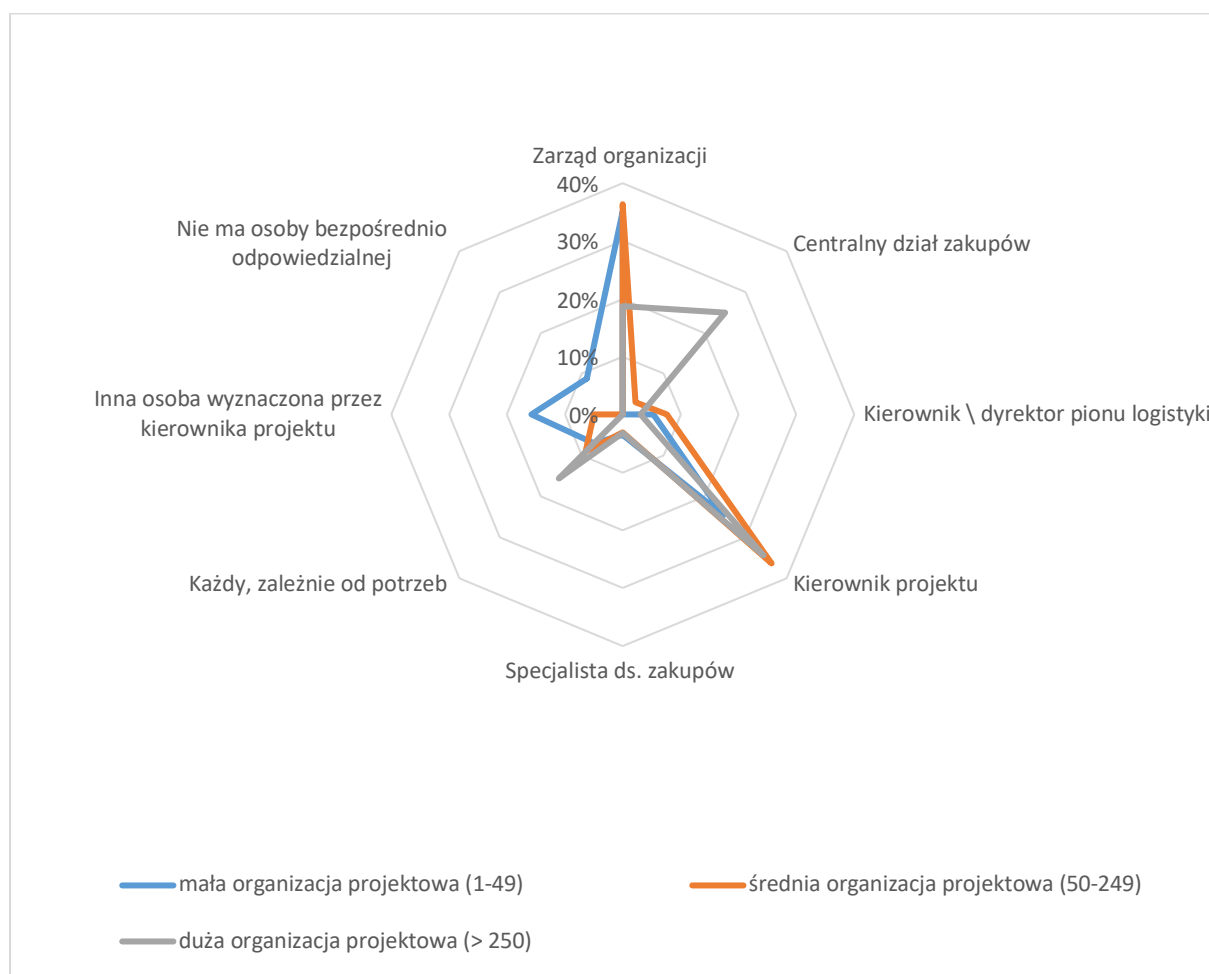
(Rysunek 4-23). W badanej grupie 27% procent potwierdziło, że nie ma jednostki odpowiedzialnej za tworzenie bazy wiedzy, a 6% wskazało na brak jej istnienia. **Poziom rozproszenia odpowiedzialności za tworzenie bazy wiedzy maleje wraz z wielkością organizacji projektowej wśród badanej próby. Odpowiedzialność kierownika projektu za tworzenia bazy wiedzy wzrasta wraz z wielkością organizacji projektowej. Ankietowani nie wskazują istotnej roli biur projektowych (PMO) przy tworzeniu baz wiedzy (Rysunek 4-23).**



Rysunek 4-23 Główna odpowiedzialność (merytoryczny nadzór) za tworzenie bazy wiedzy projektowej w organizacjach projektowych wg wielkości organizacji (pytanie O1 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

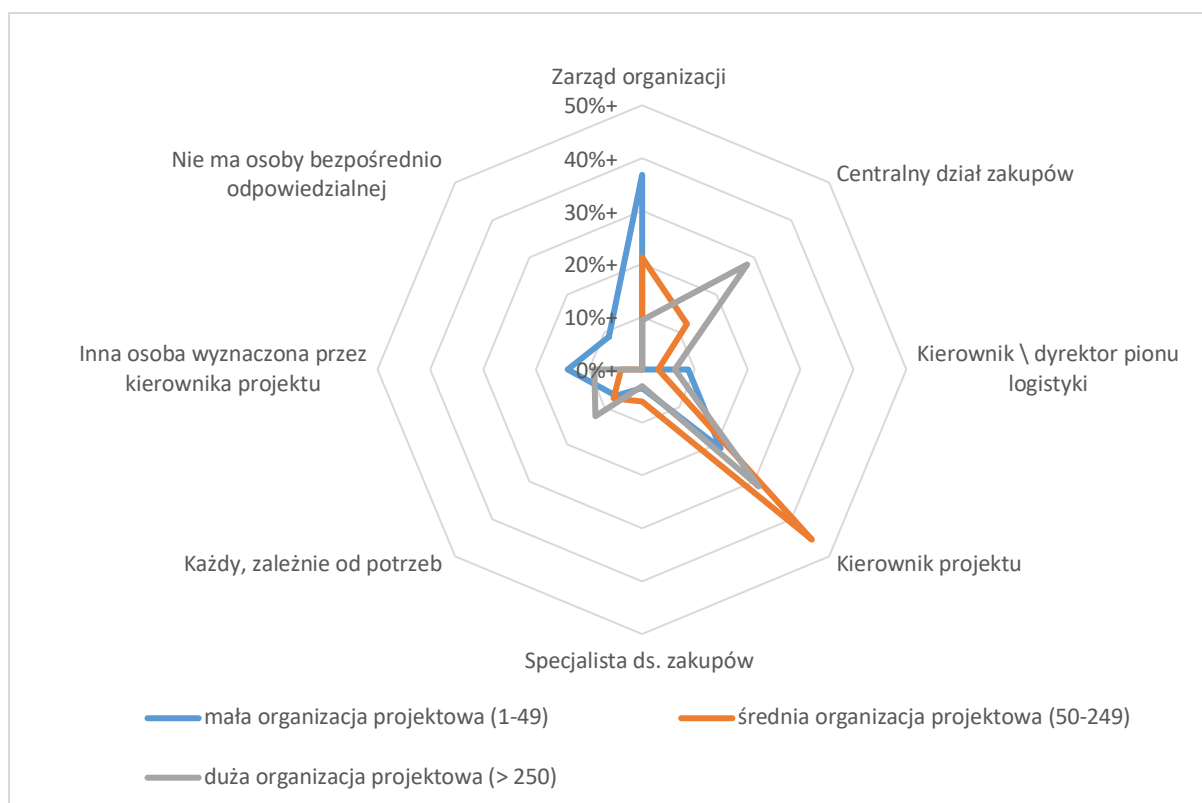
Za **zarządzanie** zamówieniami projektowymi (planowanie, wybór wykonawcy, kontrolę wykonania itp.) najczęściej ponosi odpowiedzialność zarząd organizacji projektowej bądź kierownik projektu (Rysunek 4-24). Rola kierownika projektu jest relatywnie jednakowa niezależnie od wielkości organizacji projektowej, natomiast znaczenie zarządu organizacji projektowej w tym aspekcie maleje wraz ze wzrostem wielkości organizacji. Duże podmioty podkreślają rolę centralnego działu zakupów (25% spośród respondentów reprezentujących duże organizacje projektowe). Małe organizacje projektowe dopuszczają brak bezpośrednio

odpowiedzialnej osoby za zarządzanie zamówieniami projektowymi (9%), co nie zdarza się w średnich i dużych podmiotach (Rysunek 4-24).



Rysunek 4-24 Odpowiedzialność za zarządzanie zamówieniami projektowymi wg wielkości organizacji (pytanie O2 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

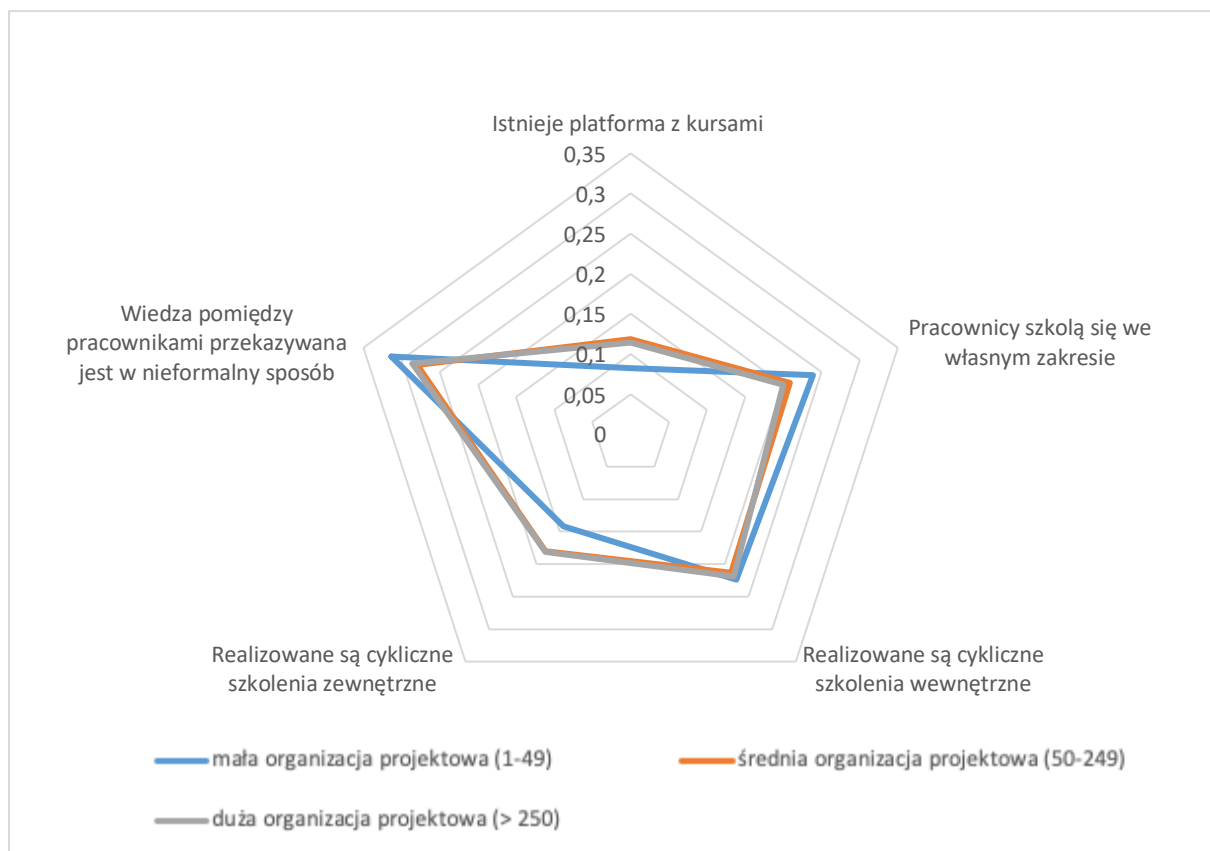
Z kolei za **nadzór** nad realizacją zamówienia projektowego (pomoc/ wspomaganie dostawców i/lub usługodawców, gromadzenie doświadczeń z zamówień, weryfikację poprawności zarządzania zamówieniem przez dostawcę i/lub usługodawcę itp.) najczęściej ponosi odpowiedzialność kierownik projektu (Rysunek 4-25). W dalszej kolejności reprezentanci badanych organizacji projektowych wskazywali zarząd. Odpowiedzi dotyczące nadzoru (pyt. O3) (Rysunek 4-25) są zbieżne z wynikami O2 (Rysunek 4-24). Świadczy to o nierozróżnianiu tych dwóch funkcji w organizacji projektowych, a tym samym potwierdza wyniki otrzymane w pytaniu S4 (Rysunek 4-11). Duże organizacje projektowe w największym stopniu (28%) wskazują na rolę centralnego działu zakupów w nadzorze nad zamówieniami. **Badane organizacje projektowe w niewielkim stopniu rozróżniają pojęcie zarządzania zamówieniami od nadzoru nad nimi.**



Rysunek 4-25 Odpowiedzialność za nadzór nad realizacją zamówień projektowych wg wielkości organizacji (pytanie O3 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

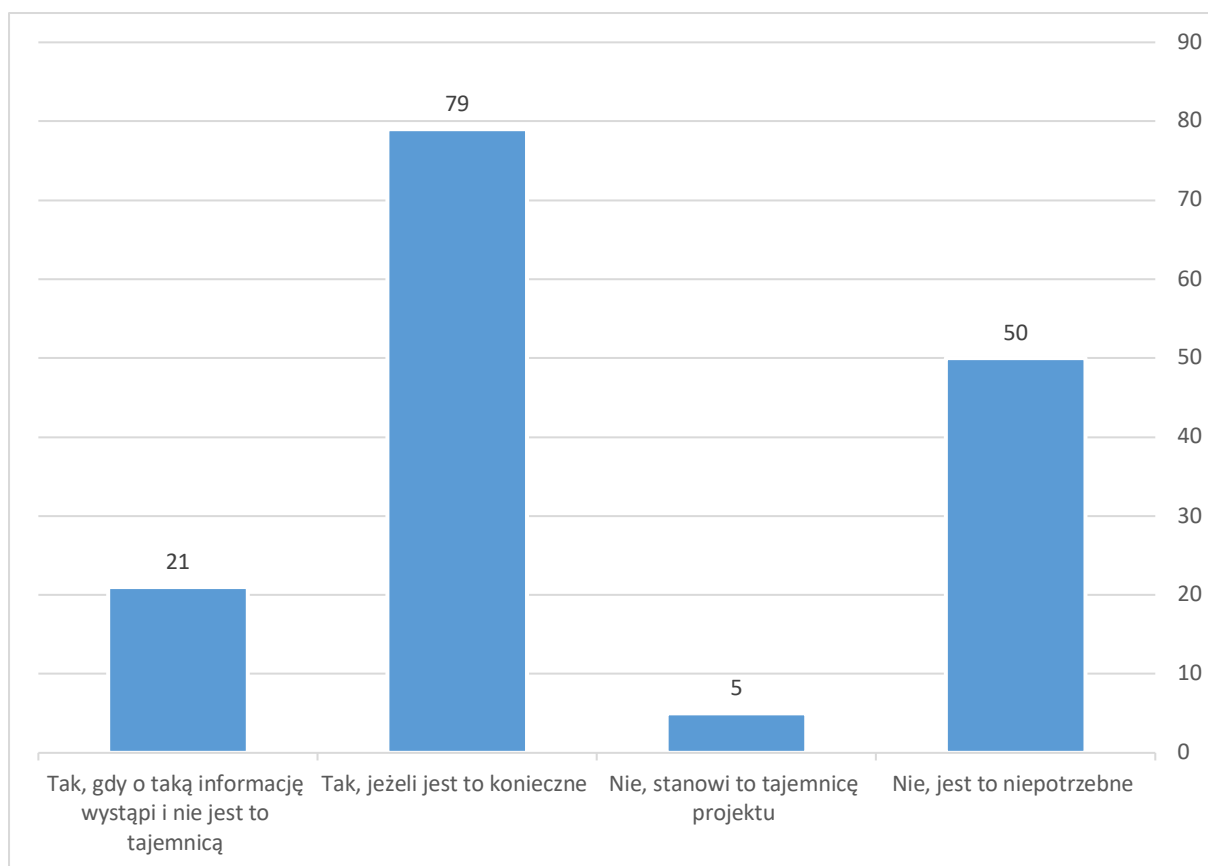
Zarządzanie i nadzór nad zamówieniami, to jeden z bardziej złożonych obszarów. Składa się bowiem z całej sieci dostawców i podwykonawców, pracujących w zmiennym środowisku biznesowym, obarczonym dużymi fluktuacjami gospodarczymi. Niezwykle istotne jest, aby ludzie pracujący w tym obszarze mogli stale poszerzać swoje kompetencje. W badaniu zweryfikowano także wpływ organizacji projektowych na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie realizacji zamówień w pytaniu wielokrotnego wyboru (Rysunek 4-26). Aż 50% zatrudnionych zdobywa wymagane kompetencje i wiedzę samodzielnie, bez ingerencji pracodawcy. Z czego 29% organizacji projektowych, reprezentowanych przez respondentów, wskazało, że wiedza z tego zakresu przekazywana jest przez pracowników w nieformalny sposób. Kolejne 21% podkreśla realizację szkoleń we własnym zakresie. 38% wskazało na cykliczne szkolenia wewnętrzne bądź zewnętrzne, a 11% na istnienie platformy z kursami. Obserwuje się równość wyników, niezależnie od wielkości organizacji projektowej. **Niezależnie od wielkości organizacji projektowej widoczny jest zbyt mały udział formalnych form przekazywania wiedzy. W połowie przypadków zdobywana jest ona z inicjatywy oddolnej.** Na tle pozostałych branż, istnieniem platformy z kursami

wyróżnia się informatyka. Rozkład odpowiedzi w rozbiciu na branże odpowiada średniej przedstawionej na wykresie (Rysunek 4-26).



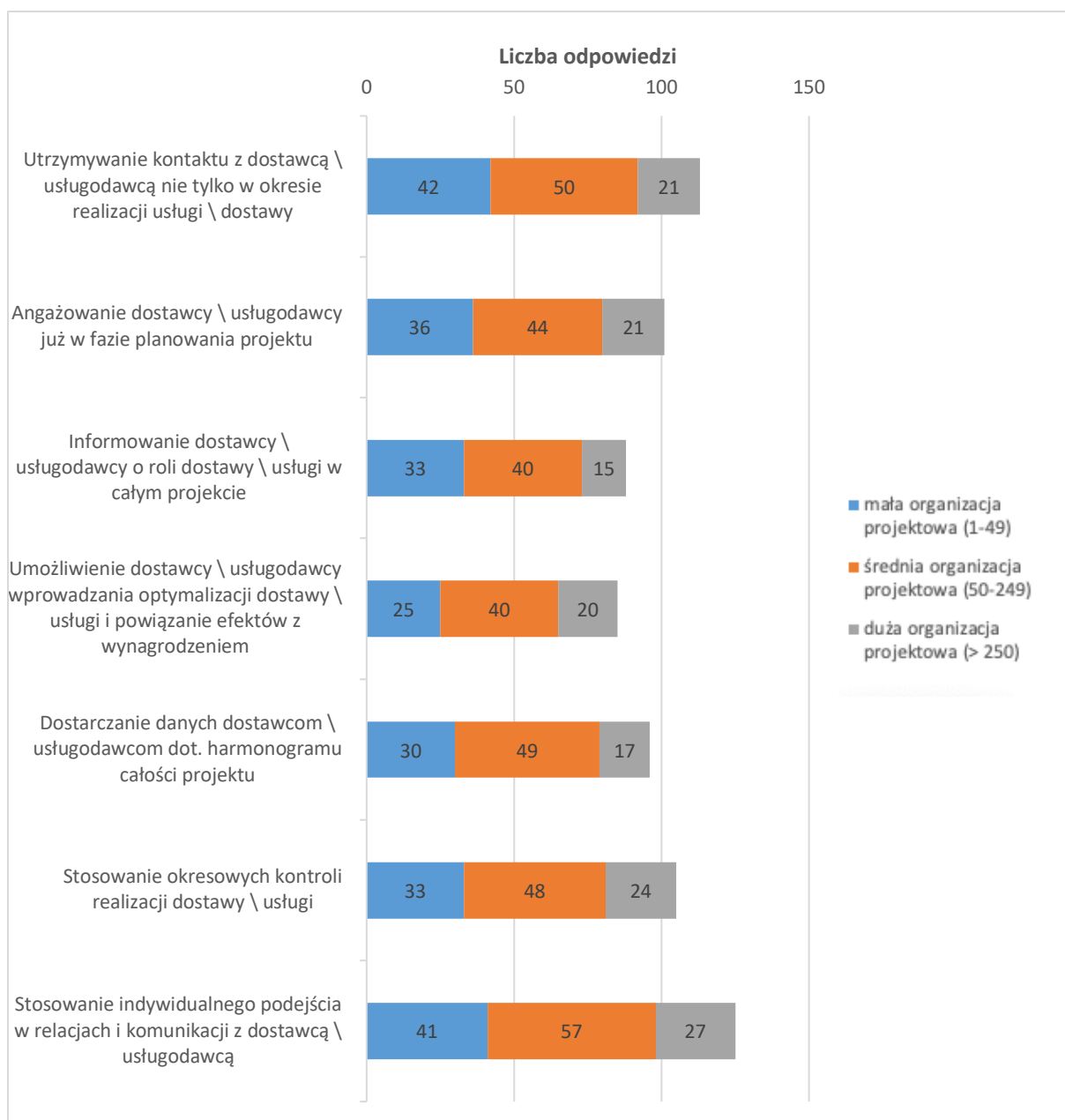
Rysunek 4-26 Rozkład wykorzystania narzędzi transferu wiedzy dotyczącej zamówień projektowych wg wielkości organizacji (pytanie O4 kwestionariusza ankiety, wielokrotnego wyboru)
Źródło: opracowanie własne.

Na powodzenie projektu może mieć także wpływ poziom informacji udzielanych wszystkim interesariuszom. W badaniu zweryfikowano stopień informowania dostawców i/lub usługodawców na temat zależności danej dostawy od innych prac w projekcie (Rysunek 4-27). Wśród pytaných, 65% organizacji projektowych podkreśla, że informacje są dystrybuowane adekwatnie do zaistniałych wymagań, a 32% wskazuje na brak takich potrzeb. **Powodzenie zamówienia projektu od jakości informacji przekazanych interesariuszom zależy wprost proporcjonalnie od wielkości organizacji projektowych i jest niezależne od branży wśród badanej próby.** Tylko 3% badanych zaznacza, że stanowi to tajemnicę projektu (Rysunek 4-27).



Rysunek 4-27 Informowanie dostawców i/lub usługodawców na temat zależności danej dostawy od innych prac w projekcie (pytanie D1 kwestionariusza ankiety)
Źródło: opracowanie własne.

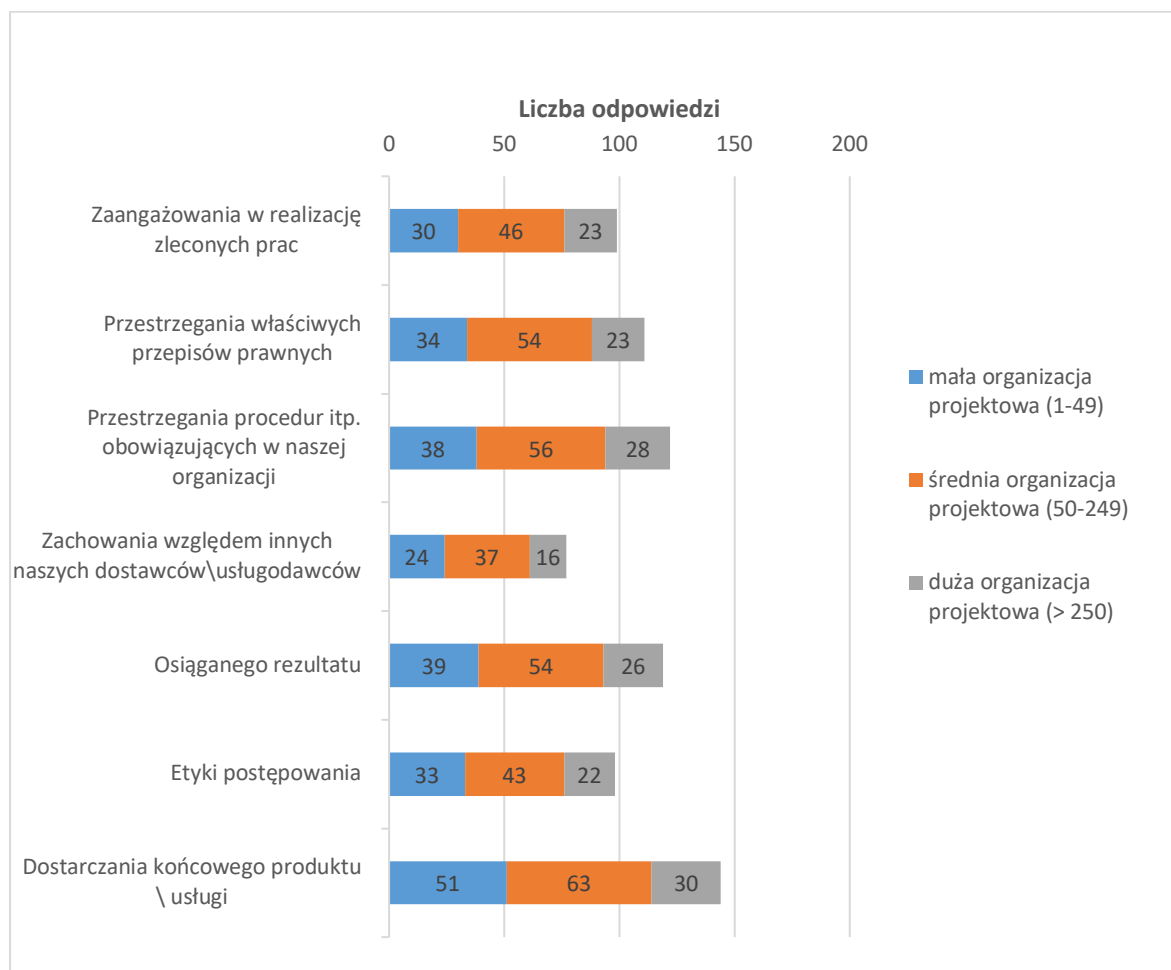
Poza odpowiednim poziomem informowania usługobiorców, występują także inne sposoby na podtrzymanie ich zaangażowania w projekcie (Rysunek 4-28). Najczęściej, jest do tego pomocne stosowanie indywidualnego podejścia w relacjach i komunikacji z dostawcą i/lub usługodawcą, także po zakończeniu usługi. W najmniejszym stopniu zlecniodawcy umożliwiają dostawcom i/lub usługodawcom wprowadzanie optymalizacji dostawy i/lub usługi i powiązania osiągniętych efektów z wynagrodzeniem. Małe organizacje projektowe w najmniejszym zakresie są elastyczne, jeżeli chodzi o optymalizację procesów i stosowanie indywidualnego podejścia po stronie dostawcy i/lub usługodawcy. Dodatkowo najrzadziej stosują okresowe kontrole dostawy. **Sposoby angażowania dostawców i/lub usługodawców nie zależą od wielkości organizacji projektowej i są wykorzystywane na podobnym poziomie wśród badanej próby.**



Rysunek 4-28 Sposoby angażowania dostawców i/lub usługodawców w projekcie (pytanie D2 kwestionariusza ankiety)
 Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie kwestionariusza ankiety dotyczyło zakresu monitorowania postępów prac dostawców i/lub usługodawców, bowiem jest to istotny czynnik powodzenia projektu (Rysunek 4-29). Najczęściej weryfikacji podlega dostarczanie końcowego produktu i/lub usługi (144 wskazań, 92,9%), przestrzeganie procedur oraz osiągnięty rezultat. Zleceniodawcy w najmniejszym stopniu ingerują w relacje pomiędzy swoimi zleceniobiorcami (77 wskazań, 49,7%). Dla branży informacja, działalność wydawnicza, architektura oraz badania techniczne dostarczanie końcowego produktu i/lub usługi jest niezbędnym elementem w całym procesie (podmioty wskazały 100% istotności badanego czynnika). **Rozkład wyników dotyczących**

zakresu monitorowania postępów prac dostawców i/lub usługodawców jest zbliżony, niezależnie od wielkości organizacji projektowej. Nie było organizacji projektowej, która nie monitorowałaby choć jednego z wymienionych obszarów.



Rysunek 4-29 Obszary monitorowania postępów prac dostawców/ usługodawców (pytanie D3 kwestionariusza ankiety)
 Źródło: opracowanie własne.

4.4 Statystyczna weryfikacja hipotez badawczych

W celu weryfikacji postawionych hipotez badawczych, dokonano ich analizy statystycznej⁷ przy wykorzystaniu programu IBM SPSS Statistics. W badaniach użyto:

⁷ Analiza statystyczna została wykonana przy współpracy z dr Wojciechem Roszką z Katedry Statystyki Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, który dokonał wyliczeń statystycznych na podstawie zdefiniowanych przez autora rozprawy doktorskiej założeń, z wykorzystaniem dostarczonych danych ilościowych.

- nieparametryczną jednoczynnikową analizę wariancji – test Kruskal'a-Wallis'a (nieparametryczna ANOVA) (dla danych, gdzie jedna cecha miała charakter nominalny, a druga porządkowy),
- test Manna-Whitneya dla porównań parami,
- test chi-kwadrat Pearsona⁸ – do testowania hipotez o niezależności zmiennych w sytuacji, gdy cechy miały charakter nominalny (jeżeli dwie cechy miały charakter nominalny => nie można było wskazać rankingu odpowiedzi).

W badaniach zdecydowano się wykorzystać nieparametryczną ANOVA, ze względu na dużą zaletę w stosunku do jej parametrycznego odpowiednika, tj. braku założeń dotyczących postaci rozkładu czy równości wariancji na poszczególnych poziomach czynnika, czy też grupach wyznaczonych przez warianty zmiennej niezależnej, jak również możliwość działania na cechach mierzonych na poziomie porządkowym. Przypuszczano, że analizowane populacje mogą nie mieć rozkładu normalnego, stąd wykorzystano test Kruskala-Wallisa [Aczel, Sounderpandian 2018 s. 913]. Test ten jest formą analizy wariancji, w której zamiast samych wartości obserwacji, wykorzystuje się ich rangi, przy porównywaniu k populacji (gdzie $k > 2$). Hipoteza zerowa zakłada, że k analizowanych subpopulacji ma zbieżne rozkłady cech zależnych, a z kolei hipoteza alternatywna zakłada, że rozkłady przynajmniej jednej pary subpopulacji się różnią [Aczel, Sounderpandian 2018 s. 913].

Przed przystąpieniem do badań, surowe dane zostały oczyszczone. Procedura ta obejmowała kilka kroków mających na celu uporządkowanie zmiennych, które miały zostać porównane. Pierwszym etapem była agregacja odpowiedzi pod względem branży oraz wielkości organizacji projektowej.

Dokonano podziału branż na cztery kategorie: budownictwo, informatyka, badania i rozwój oraz pozostałe (informacja, działalność wydawnicza, architektura, badania techniczne, informacja, działalność wydawnicza). Pod względem wielkości organizacji projektowej, dane zostały podzielone na trzy kategorie:

⁸ Należy wyraźnie rozróżnić test chi-kwadrat Pearsona od współczynnika korelacji Pearsona. Pierwszy z nich służy do badania statystycznej niezależności pomiędzy zmiennymi jakościowymi (nominalnymi lub porządkowymi), drugi natomiast – do oceny siły i kierunku liniowej zależności pomiędzy zmiennymi ilościowymi mierzonymi na skali interwałowej lub ilorazowej.

- małe organizacje projektowe (jednoosobowe działalności gospodarcze, jak i organizacje zatrudniające od 2 do 49 pracowników),
- średnie organizacje projektowe (od 50 do 250 pracowników),
- duże organizacje projektowe (powyżej 250 pracowników).

Dodatkowo dane zostały uporządkowane, tj. w celu poprawnego przypisania odpowiedzi sklasyfikowanych przez respondentów jako „inne”, dokonano ich reklasyfikacji zgodnie z wymienionymi w liście kategoriami, jeśli było to możliwe.

Na potrzeby wybranego testu (tj. testu ch-kwadrat Persona), usunięto odpowiedzi „nie wiem”, jako odpowiedzi spoza kafeterii. Była ona rzadko wskazywana, niemniej, z tego względu liczebności prób w wybranych pytaniach delikatnie różnią się między sobą. Odpowiedź „nie wiem” burzyła porządek kategorii danych cech (kategorii takich jak: nigdy, rzadko, czasami, często, zawsze). W drugim wykorzystanym teście (tj. teście Kruskal'a-Wallis'a), odpowiedzi „nie wiem”, jako „środek” kafeterii (nieskłanianie ku żadnej opcji) nie wpływały na wynik badania i nie były pomijane w statystyce matematycznej. W celu weryfikacji konkretnych hipotez badawczych dokonano analizy wybranych pytań z kwestionariusza ankiety, które odnoszą się do postawionych hipotez i zostały one wskazane w dalszej części opisu. W pierwszej części badań, dokonano analizy korelacji uwzględniając **podział na branżę**.

Hipotezy zaprezentowane w podrozdziale 4.1, zostały zaadaptowane na potrzeby poszczególnych testów matematycznych. Forma hipotezy głównej i alternatywnej została zaprezentowana w poniższym podrozdziale.

Hipoteza 1 odwoływała się do pytań S5, S6, S7, S8 oraz A2 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal'a Wallis'a:

- **H0.1: Nie istnieje** związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H1: Istnieje** związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

Z analizy wynika (Tabela 4-4), że w większości przypadków (pytań S5, S6, S7, S8) obserwuje się zależność $p > 0,05$; więc rozkład cech nie jest istotnie różnicowany przez branżę. Na 44 analizowanych przypadków tylko 2 zostały potwierdzone (Tabela 4-4).

Tabela 4-4 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S5-S8) – badane zmienne vs. branża organizacji projektowej (pytanie A2)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S5_1 (zakupy centralne) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,955
Rozkład S5_2 (zakupy realizowane przez specjalizowane działy) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,896
Rozkład S5_3 (zakupy realizowane przez zespół projektowy) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,116
Rozkład S6_1. Doświadczenie i wiedza z wcześniejszych wspólnych projektów) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,613
Rozkład S6_2. Marka/ renoma jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,056
Rozkład S6_3. Nieformalne relacje biznesowe jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,136
Rozkład S6_4. Stabilność finansowa jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,197
Rozkład S6_5. Zrównoważenie celów projektu jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,469
Rozkład S6_6. Oferowana cena jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,782
Rozkład S6_7. Oferowany okres gwarancji jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,363
Rozkład S6_8. Oferowana technologia wykonania jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,124
Rozkład S6_9. Oferowane warunki płatności jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,499
Rozkład S6_10. Jakość oferowanego towaru/ usługi jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,243
Rozkład S6_11. Jakość dostarczanej dokumentacji jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,076
Rozkład S7_1. Planowanie zakupów jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,609
Rozkład S7_2. Harmonogramowanie zakupów jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,445
Rozkład S7_3. Organizowanie procesu wyboru dostawców/ usługodawców jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,755

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4-4 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S5-S8) – badane zmienne vs. branża organizacji projektowej (pytanie A2) (c.d.)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S7_4. Monitorowanie i kontrola postępu wykonania zgodnie z umową jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,891
Rozkład S7_5. Monitorowanie i kontrola rozliczeń ekonomiczno-finansowych jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,189
Rozkład S7_6. Kontrola końcowa jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,751
Rozkład S7_7. Pisemne/elektroniczne zlecenie zmian w projekcie jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,286
Rozkład S7_8. Ustne zlecenie zmian w projekcie jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,460
Rozkład S7_9. Monitorowanie i analiza ryzyka jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,335
Rozkład S7_10. Monitorowanie zdolności do wykonania dostawy/ usługi (w trakcie ich realizacji) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,703
Rozkład S7_11. Monitorowanie sposobu wykonywania dostawy/ usługi (zgodności z ofertą/umową) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,477
Rozkład S7_12. Tworzenie protokołów rzeczowo-finansowych do rozliczeń jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,438
Rozkład S7_13. Zbieranie raportów od dostawcy/ usługodawcy w trakcie realizacji zamówienia jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,123
Rozkład S7_14. Stosowanie kar umownych za niewywiązywanie się z umowy jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,003
Rozkład S7_15. Zarządzanie procesem obsługi gwarancyjnej (wyzwanie do napraw w okresie gwarancji) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,252
Rozkład S8_1. Definiowanie i weryfikacja wymagań ekonomicznych jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,566
Rozkład S8_2. Definiowanie i weryfikacja wymagań ekologicznych (środowiskowych) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,092
Rozkład S8_3. Definiowanie i weryfikacja celów strategicznych jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,122
Rozkład S8_4. Definiowanie i weryfikacja wymagań w zakresie umiejętności zarządzania zamówieniami jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,500

Zródło: opracowanie własne.

Tabela 4-4 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S5-S8) – badane zmienne vs. branża organizacji projektowej (pytanie A2) (c.d.)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S8_5. Weryfikacja zdefiniowanych ról i obowiązków jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,234
Rozkład S8_6. Weryfikacja mierników kontrolnych (jak kontrolować) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,448
Rozkład S8_7. Działania wspomagające dostawcę/usługodawcę w zakresie zarządzania ryzykiem (doradztwo, mentoring itp.) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,512
Rozkład S8_8. Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie zarządzania wynikami projektu (doradztwo, mentoring itp.) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,072
Rozkład S8_9. Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie jakości dostarczanego produktu jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,750
Rozkład S8_10. Budowanie warunków etycznego postępowania jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,175
Rozkład S8_11. Wspomaganie komunikacji między dostawcami/ usługodawcami (jeżeli niezbędne) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,833
Rozkład S8_12. Wspomaganie komunikacji między innymi podmiotami np. dostawcą a zamawiającym projektu lub użytkownikiem końcowym itp. (jeżeli niezbędne) jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,370
Rozkład S8_13. Weryfikacja kompetencji podwykonawców zatrudnionych przez naszych podwykonawców jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,668
Rozkład S8_14. Zapewnienie poprawności metodycznej raportowania jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,015
Rozkład S8_15. Priorytetyzacja dostaw/usług jest taki sam dla kategorii branża organizacji projektowej.	0,202

Źródło: opracowanie własne.

Przeciętne wartości są takie same w ujęciu branż (Tabela 4-4). W 42 przypadkach nie było zatem podstaw by odrzucić hipotezę zerową, mówiącą tym, że między grupami nie istnieje związek (wszystkie grupy mają takie same rozkłady), tj. wszystkie branże w podobny sposób realizują dane zagadnienia. **W związku z tym, nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Branża nie wpływa na istnienie związku między grupami.**

W drugim kroku dokonano analizy współzależności poszczególnych pytań z **podziałem na wielkość organizacji projektowej**.

Hipoteza 2 odwoływała się do pytań S5, S6, S7, S8 oraz A3 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal’a Wallis’a:

- **H0.2: Nie istnieje** związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H2: Istnieje** związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

Na początku zweryfikowano pytanie S5 dotyczące formy realizacji zakupów w organizacjach projektowych w odniesieniu do ich wielkości (Tabela 4-5). W teście Kruskala – Wallis’a uzyskano wyniki istotne statystycznie ($p < 0,05$). Odrzucono hipotezę zerową mówiącą o tym, że między grupami nie istnieje związek tj. istnieje co najmniej jedna para wśród badanych grup, która istotnie się różni pod względem badanej cechy. Dokonano porównania parami, gdzie **stwierdzono istotne statystycznie różnice w relacji między małymi i średnimi oraz pomiędzy małymi i dużymi organizacjami projektowymi** (uwzględniając istotność po poprawce Bonferroniego, tj. po przemnożeniu istotności „p” przez liczbę porównań).

Tabela 4-5 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S5) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S5_1 (zakupy centralne) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S5_2 (zakupy realizowane przez specjalizowane działy) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S5_3 (zakupy realizowane przez zespół projektowy) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne analizowane pytanie dotyczyło sposobu realizacji zakupów w małych vs średnich/ dużych organizacji projektowych poprzez: zakupy centralne (s5_1), zakupy przez specjalizowane działy (s5_2) oraz zakupy realizowane przez zespół projektowy (s5_3) (Tabela 4-6).

Tabela 4-6 Porównanie parami (pytanie S5) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowych					
Próbka 1 – Próbka 2	Statystyka testowa	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testowa	Istotność	Istotność skorygowana
S5_1. Zakupy centralne (centralny dział zakupów organizacji projektowej)					
Małe-Średnie	-31,91388	7,94647	-4,01611	<0,001	<0,001
Małe-Duże	-40,10280	9,70764	-4,13105	<0,001	<0,001
Średnie-Duże	-8,18892	9,46667	-0,86503	0,38702	1,00000
S5_2. Zakupy realizowane przez specjalizowane działy np. obsługa techniczna, administracja					
Małe-Średnie	-37,90311	7,94218	-4,77238	<0,001	<0,001
Małe-Duże	-51,58635	9,70240	-5,31687	<0,001	<0,001
Średnie-Duże	-13,68324	9,46156	-1,44619	0,14812	0,44437
S5_3. Zakupy realizowane przez zespół projektowy					
Małe-Średnie	-20,88876	7,91017	-2,64075	0,00827	0,02482
Małe-Duże	-34,50192	9,66329	-3,57041	<0,001	0,00107
Średnie-Duże	-13,61316	9,42342	-1,44461	0,14857	0,44570

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują na brak istotnych różnic pomiędzy sposobem realizacji zakupów w średnich i dużych organizacjach. Odchylenie standardowe wskazuje, że przeciętny poziom dla średnich czy dużych organizacji projektowych jest większy niż dla małych. Wynika to prawdopodobnie ze stosunkowo niedużej liczebności próby w poszczególnych grupach odpowiedzi.

W pytaniu S6 poddano analizie kryteria stosowane przy wyborze dostawcy i/lub usługodawcy, uwzględniając wielkość organizacji projektowej (Tabela 4-7). W przypadku czynników takich jak: doświadczenie i wiedza z wcześniejszych wspólnych projektów (S6_1), stabilność finansowa (S6_4), zrównoważenie celów projektu (S6_5), oferowana cena (S6_6), oferowane warunki płatności (S6_9) oraz jakość dostarczanej dokumentacji (S6_11), przyjęto hipotezę zerową, mówiącą o braku różnic pomiędzy grupami.

Tabela 4-7 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S6) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S6_1. Doświadczenie i wiedza z wcześniejszych wspólnych projektów) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,90107
Rozkład S6_2. Marka/ renoma jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,01157
Rozkład S6_3. Nieformalne relacje biznesowe jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00156
Rozkład S6_4. Stabilność finansowa jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,40648
Rozkład S6_5. Zrównoważenie celów projektu jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,05293
Rozkład S6_6. Oferowana cena jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,06029
Rozkład S6_7. Oferowany okres gwarancji jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,03057
Rozkład S6_8. Oferowana technologia wykonania jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,05000
Rozkład S6_9. Oferowane warunki płatności jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,75271
Rozkład S6_10. Jakość oferowanego towaru/ usługi jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,03622
Rozkład S6_11. Jakość dostarczanej dokumentacji jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,16417

Źródło: opracowanie własne.

Analizując kryteria, w których należy odrzucić hipotezę zerową, można zaobserwować, iż duże organizacje projektowe inaczej podchodzą do kryterium jakim jest marka (renoma) (S6_2) niż małe i średnie organizacje projektowe (Tabela 4-8). Duże i małe organizacje projektowe inaczej podchodzą do nieformalnych relacji biznesowych, co potwierdzono w rozdziale 3. Oferowany okres gwarancyjny (S6_7) ma inne przełożenie w kryteriach wyboru dostawcy i/lub usługodawcy wśród małych i średnich organizacji projektowych. Z kolei jakość oferowanego towaru i/lub usługi (S6_10) ma inne przełożenie w średnich i dużych organizacjach projektowych. W pozostałych przypadkach nie zaobserwowano istotnych statystycznie różnic, wpływających na kryteria wyboru dostawców i/lub usługodawców.

Tabela 4-8 Porównanie parami (pytanie S6) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowych					
Próbka 1- Próbka 2	Statystyka testowa	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testowa	Istotność	Istotność skorygowana
S6_1.					
Duże – Średnie	3,73438	8,94495	0,41748	0,67632	1,00000
Duże – Małe	3,79139	9,17264	0,41334	0,67936	1,00000
Średnie – Małe	0,05702	7,50853	0,00759	0,99394	1,00000
S6_2.					
Duże – Średnie	23,41714	9,14356	2,56105	0,01044	0,03131
Duże – Małe	26,63405	9,37631	2,84057	0,00450	0,01351
Średnie – Małe	3,21691	7,67525	0,41913	0,67512	1,00000
S6_3.					
Duże – Średnie	20,79782	9,39473	2,21378	0,02684	0,08053
Duże – Małe	34,59567	9,63387	3,59105	<0,001	0,00099
Średnie – Małe	13,79785	7,88608	1,74964	0,08018	0,24054
S6_4.					
Małe – Duże	-6,51014	9,57080	-0,68021	0,49637	1,00000
Małe – Średnie	-10,48126	7,83445	-1,33784	0,18095	0,54284
Duże – Średnie	3,97112	9,33322	0,42548	0,67049	1,00000
S6_5.					
Małe – Średnie	-16,34569	7,90251	-2,06842	0,03860	0,11580
Małe – Duże	-19,73821	9,65394	-2,04458	0,04090	0,12269
Średnie – Duże	-3,39252	9,41430	-0,36036	0,71858	1,00000
S6_6.					
Małe – Duże	-13,70504	8,97090	-1,52772	0,12658	0,37974
Małe – Średnie	-16,88118	7,34339	-2,29883	0,02151	0,06454
Duże – Średnie	3,17614	8,74822	0,36306	0,71656	1,00000
S6_7.					
Małe – Duże	-17,05318	9,39185	-1,81574	0,06941	0,20823
Małe – Średnie	-19,37799	7,68797	-2,52056	0,01172	0,03515
Duże – Średnie	2,32481	9,15871	0,25384	0,79962	1,00000
S6_8.					
Duże – Małe	0,43257	9,30295	0,04650	0,96291	1,00000
Duże – Średnie	17,01989	9,07203	1,87608	0,06064	0,18193
Małe – Średnie	-16,58732	7,61520	-2,17819	0,02939	0,08818

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4-8 Porównanie parami (pytanie S6) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3) (c.d)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowych					
Próbka 1- Próbka 2	Próbka 1- Próbka 2	Próbka 1- Próbka 2	Próbka 1- Próbka 2	Próbka 1- Próbka 2	Próbka 1- Próbka 2
S6_9.					
Duże – Małe	0,20833	9,50106	0,02193	0,98251	1,00000
Duże – Średnie	5,39773	9,26521	0,58258	0,56018	1,00000
Małe – Średnie	-5,18939	7,77736	-0,66724	0,50462	1,00000
S6_10.					
Duże – Małe	17,12198	8,76765	1,95286	0,05084	0,15251
Duże – Średnie	21,79782	8,55001	2,54945	0,01079	0,03237
Małe – Średnie	-4,67584	7,17702	-0,65150	0,51472	1,00000
S6_11.					
Małe – Duże	-10,06387	9,47805	-1,06181	0,28832	0,86497
Małe – Średnie	-14,60885	7,75853	-1,88294	0,05971	0,17913
Duże – Średnie	4,54498	9,24278	0,49173	0,62291	1,00000

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu dotyczącym zarządzania dostawami i/lub usługami, tylko jedno zadanie – monitorowanie i analiza ryzyka (S7_9) wymaga przyjęcia hipotezy zerowej, mówiącej o braku różnic pomiędzy analizowanymi elementami (Tabela 4-9). W przypadku pozostałych, wymagane jest porównanie parami.

Tabela 4-9 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S7) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S7_1. Planowanie zakupów jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00239
Rozkład S7_2. Harmonogramowanie zakupów jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S7_3. Organizowanie procesu wyboru dostawców/ usługodawców jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S7_4. Monitorowanie i kontrola postępu wykonania zgodnie z umową jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S7_5. Monitorowanie i kontrola rozliczeń ekonomiczno-finansowych jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4-9 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S7) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3) (c.d.)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S7_6. Kontrola końcowa jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00834
Rozkład S7_7. Pisemne/elektroniczne zlecenie zmian w projekcie jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S7_8. Ustne zlecenie zmian w projekcie jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00818
Rozkład S7_9. Monitorowanie i analiza ryzyka jest taka sama dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,06362
Rozkład S7_10. Monitorowanie zdolności do wykonania dostawy/ usługi (w trakcie ich realizacji) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,02146
Rozkład S7_11. Monitorowanie sposobu wykonywania dostawy/ usługi (zgodności z ofertą/umową) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00159
Rozkład S7_12. Tworzenie protokołów rzeczowo-finansowych do rozliczeń jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S7_13. Zbieranie raportów od dostawcy/ usługodawcy w trakcie realizacji zamówienia jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,01466
Rozkład S7_14. Stosowanie kar umownych za niewywiązywanie się z umowy jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001
Rozkład S7_15. Zarządzanie procesem obsługi gwarancyjnej (wyzwanie do napraw w okresie gwarancji) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Podejście małych i dużych organizacji projektowych w przypadku zadań: planowanie zakupów (S7_1) oraz ustnego zlecenia zmian w projekcie (S7_8) znacząco się różni (Tabela 4-10). Z kolei elementy zarządzania dostawami i/lub usługami takie jak: monitorowanie zdolności do wykonania dostawy i/lub usługi (w trakcie ich realizacji) (S7_10) oraz zbierania raportów od dostawcy i/lub usługodawcy w trakcie realizacji zamówienia (S7_13) mają inne przełożenie w małych i średnich organizacjach projektowych. W przypadku pozostałych zadań, duże organizacje projektowe różnią się na tle małych i średnich organizacji projektowych w podejściu do zarządzania dostawami i/lub usługami. Odchylenie standardowe wskazuje, że przeciętny poziom dla średnich oraz dużych organizacji projektowych jest większy niż dla małych.

Tabela 4-10 Porównanie parami (pytanie S7) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowych					
Próbka 1 – Próbka 2	Statystyka testowa	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testowa	Istotność	Istotność skorygowana
S7_1					
Małe – Średnie	-14,33652	7,80857	-1,83600	0,06636	0,19907
Małe – Duże	-32,97478	9,53917	-3,45678	<0,001	0,00164
Średnie – Duże	-18,63826	9,30238	-2,00360	0,04511	0,13534
S7_2					
Małe – Średnie	-29,85167	7,94498	-3,75730	0,00017	<0,001
Małe – Duże	-30,03728	9,70582	-3,09477	0,00197	0,00591
Średnie – Duże	-0,18561	9,46489	-0,01961	0,98435	1,00000
S7_3					
Małe – Średnie	-36,69139	7,93280	-4,62527	<0,001	<0,001
Małe – Duże	-52,21601	9,69094	-5,38812	<0,001	<0,001
Średnie – Duże	-15,52462	9,45039	-1,64275	0,10043	0,30130
S7_4					
Małe – Duże	-30,02467	9,09555	-3,30103	<0,001	0,00289
Małe – Średnie	-37,97448	7,44543	-5,10038	<0,001	<0,001
Duże – Średnie	7,94981	8,86977	0,89628	0,37010	1,00000
S7_5					
Małe – Średnie	-27,11722	7,27269	-3,72864	<0,001	<0,001
Małe – Duże	-28,96382	8,88453	-3,26003	0,00111	0,00334
Średnie – Duże	-1,84659	8,66399	-0,21313	0,83122	1,00000
S7_6					
Małe – Średnie	-18,16308	6,91438	-2,62685	0,00862	0,02585
Małe – Duże	-22,15077	8,44681	-2,62238	0,00873	0,02620
Średnie – Duże	-3,98769	8,23714	-0,48411	0,62831	1,00000
S7_7					
Małe – Duże	-27,17297	9,60713	-2,82842	0,00468	0,01403
Małe – Średnie	-32,47648	7,86419	-4,12966	0,00004	0,00011
Duże – Średnie	5,30350	9,36865	0,56609	0,57133	1,00000
S7_8					
Duże – Średnie	20,86506	9,36769	2,22734	0,02592	0,07777
Duże – Małe	29,67407	9,60614	3,08907	0,00201	0,00602
Średnie – Małe	8,80901	7,86338	1,12026	0,26260	0,78781

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4-10 Porównanie parami (pytanie S7) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3) (c.d.)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowej					
Próbka 1- Próbka 2	Statystyka testowa	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testowa	Istotność	Istotność skorygowana
S7_9					
Małe – Średnie	-9,49721	7,89535	-1,20289	0,22902	0,68706
Małe – Duże	-22,56113	9,64519	-2,33911	0,01933	0,05799
Średnie – Duże	-13,06392	9,40577	-1,38893	0,16486	0,49457
S7_10					
Małe – Duże	-19,36979	9,59130	-2,01952	0,04343	0,13030
Małe – Średnie	-20,35606	7,85124	-2,59272	0,00952	0,02857
Duże – Średnie	0,98627	9,35322	0,10545	0,91602	1,00000
S7_11					
Małe – Duże	-19,79249	9,09272	-2,17674	0,02950	0,08850
Małe – Średnie	-26,20774	7,44311	-3,52107	<0,001	0,00129
Duże – Średnie	6,41525	8,86701	0,72350	0,46938	1,00000
S7_12					
Małe – Duże	-42,31031	9,42347	-4,48989	<0,001	<0,001
Małe – Średnie	-49,05463	7,71386	-6,35929	<0,001	<0,001
Duże – Średnie	6,74432	9,18955	0,73391	0,46300	1,00000
S7_13					
Małe – Duże	-21,02166	9,68067	-2,17151	0,02989	0,08968
Małe – Średnie	-21,30622	7,92439	-2,68869	0,00717	0,02152
Duże – Średnie	0,28456	9,44037	0,03014	0,97595	1,00000
S7_14					
Małe – Średnie	-26,87560	7,84236	-3,42698	<0,001	0,00183
Małe – Duże	-37,83251	9,58045	-3,94893	<0,001	<0,001
Średnie – Duże	-10,95691	9,34264	-1,17279	0,24088	0,72265
S7_15					
Małe – Duże	-33,83333	9,65608	-3,50384	<0,001	0,00138
Małe – Średnie	-34,87121	7,90426	-4,41170	<0,001	<0,001
Duże – Średnie	1,03788	9,41639	0,11022	0,91223	1,00000

Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu S8 analizowano zadania odnoszące się do nadzoru nad realizacją dostaw i/lub usług (Tabela 4-11). W przypadku czynników takich jak: definiowanie i weryfikacja wymagań ekonomicznych (S8_1) oraz działań wspomagających dostawcę i/lub usługodawcę w zakresie zarządzania wynikami projektu (doradztwo, mentoring itp.) (S8_8), przyjęto hipotezę zerową, mówiącą o braku różnic pomiędzy grupami.

Tabela 4-11 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S8) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S8_1. Definiowanie i weryfikacja wymagań ekonomicznych jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,06786
Rozkład S8_2. Definiowanie i weryfikacja wymagań ekologicznych (środowiskowych) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00586
Rozkład S8_3. Definiowanie i weryfikacja celów strategicznych jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,01812
Rozkład S8_4. Definiowanie i weryfikacja wymagań w zakresie umiejętności zarządzania zamówieniami jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,02068
Rozkład S8_5. Weryfikacja zdefiniowanych ról i obowiązków jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00091
Rozkład S8_6. Weryfikacja mierników kontrolnych (jak kontrolować) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00450
Rozkład S8_7. Działania wspomagające dostawcę/usługodawcę w zakresie zarządzania ryzykiem (doradztwo, mentoring itp.) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00127
Rozkład S8_8. Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie zarządzania wynikami projektu (doradztwo, mentoring itp.) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,11610
Rozkład S8_9. Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie jakości dostarczanego produktu jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,01392
Rozkład S8_10. Budowanie warunków etycznego postępowania jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,01649
Rozkład S8_11. Wspomaganie komunikacji między dostawcami/usługodawcami (jeżeli niezbędne) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,01519
Rozkład S8_12. Wspomaganie komunikacji między innymi podmiotami np. dostawcą a zamawiającym projektu lub użytkownikiem końcowym itp. (jeżeli niezbędne) jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,01123
Rozkład S8_13. Weryfikacja kompetencji podwykonawców zatrudnionych przez naszych podwykonawców jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00922
Rozkład S8_14. Zapewnienie poprawności metodycznej raportowania jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00197
Rozkład S8_15. Priorytetyzacja dostaw/usług jest taki sam dla kategorii wielkość organizacji projektowej.	0,00016

Źródło: opracowanie własne.

Wśród zadań takich jak (Tabela 4-12): definiowanie i weryfikacja wymagań w zakresie umiejętności zarządzania zamówieniami (S8_4), weryfikacja mierników kontrolnych (S8_6), działania wspomagające dostawcę i/lub usługodawcę w zakresie jakości dostarczanego produktu (S8_9), budowania warunków etycznego postępowania (S8_10), wspomagania komunikacji między dostawcami i/lub usługodawcami (S8_11), weryfikacji kompetencji podwykonawców zatrudnionych przez naszych podwykonawców (S8_13), zapewnienia poprawności metodycznej raportowania (S8_14) oraz priorytetyzacji dostaw i/lub usług (S8_15), podejście małych i dużych organizacji projektowych znacząco się różni. W przypadku pozostałych zadań, duże organizacje projektowe różnią się na tle nie tylko małych, ale i średnich organizacji w podejściu do nadzoru nad realizacją dostawy i/lub usług przez podmiot zewnętrzny. Przeciętny poziom odchylenia dla średnich oraz dużych organizacji projektowych jest większy niż dla małych.

Tabela 4-12 Porównanie parami (pytanie S8) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowych					
Próbka 1 – Próbka 2	Statystyka testowa	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testowa	Istotność	Istotność skorygowana
S8_1					
Małe – Średnie	-7,49601	7,98466	-0,93880	0,34783	1,00000
Małe – Duże	-22,60965	9,75430	-2,31792	0,02045	0,06136
Średnie – Duże	-15,11364	9,51217	-1,58887	0,11209	0,33627
S8_2					
Małe – Średnie	-22,29745	7,93308	-2,81069	0,00494	0,01483
Małe – Duże	-25,39309	9,69128	-2,62020	0,00879	0,02636
Średnie – Duże	-3,09564	9,45071	-0,32756	0,74325	1,00000
S8_3					
Małe – Średnie	-2,77392	7,88460	-0,35182	0,72498	1,00000
Małe – Duże	-25,80565	9,63205	-2,67914	0,00738	0,02214
Średnie – Duże	-23,03172	9,39296	-2,45202	0,01421	0,04262
S8_4					
Małe – Średnie	-17,17265	7,94567	-2,16126	0,03068	0,09203
Małe – Duże	-24,53344	9,70667	-2,52748	0,01149	0,03446
Średnie – Duże	-7,36080	9,46572	-0,77763	0,43679	1,00000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4-12 Porównanie parami (pytanie S8) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3) (c.d.)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowych					
Próbka 1- Próbka 2	Statystyka testowa	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testowa	Istotność	Istotność skorygowana
S8_5					
Małe – Średnie	-25,46970	7,96213	-3,19885	0,00138	0,00414
Małe – Duże	-30,61979	9,72678	-3,14799	0,00164	0,00493
Średnie – Duże	-5,15009	9,48533	-0,54295	0,58716	1,00000
S8_6					
Małe – Średnie	-15,04226	7,95789	-1,89023	0,05873	0,17618
Małe – Duże	-31,56168	9,72159	-3,24656	0,00117	0,00350
Średnie – Duże	-16,51941	9,48027	-1,74250	0,08142	0,24426
S8_7					
Małe – Średnie	-23,90550	7,89067	-3,02959	0,00245	0,00735
Małe – Duże	-30,48931	9,63948	-3,16296	0,00156	0,00469
Średnie – Duże	-6,58381	9,40020	-0,70039	0,48368	1,00000
S8_8					
Małe – Średnie	-9,46890	7,88624	-1,20069	0,22987	0,68962
Małe – Duże	-19,73026	9,63406	-2,04797	0,04056	0,12169
Średnie – Duże	-10,26136	9,39491	-1,09223	0,27473	0,82420
S8_9					
Małe – Średnie	-16,23285	7,89579	-2,05589	0,03979	0,11938
Małe – Duże	-26,72670	9,64573	-2,77083	0,00559	0,01677
Średnie – Duże	-10,49384	9,40629	-1,11562	0,26459	0,79376
S8_10					
Małe – Średnie	-6,51675	7,97031	-0,81763	0,41357	1,00000
Małe – Duże	-27,51864	9,73676	-2,82626	0,00471	0,01413
Średnie – Duże	-21,00189	9,49507	-2,21187	0,02698	0,08093
S8_11					
Małe – Średnie	-10,16228	7,88126	-1,28942	0,19725	0,59175
Małe – Duże	-27,86020	9,62798	-2,89367	0,00381	0,01142
Średnie – Duże	-17,69792	9,38899	-1,88497	0,05943	0,17830
S8_12					
Małe – Średnie	-19,21730	7,93384	-2,42219	0,01543	0,04628
Małe – Duże	-25,66996	9,69221	-2,64851	0,00808	0,02425
Średnie – Duże	-6,45265	9,45162	-0,68270	0,49479	1,00000

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4-12 Porównanie parami (pytanie S8) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3) (c.d.)

Porównanie parami wielkości organizacji projektowych					
Próbka 1- Próbka 2	Statystyka testowa	Błąd standardowy	Standaryzowana statystyka testowa	Istotność	Istotność skorygowana
S8_13					
Małe – Średnie	-14,07297	7,93198	-1,77421	0,07603	0,22809
Małe – Duże	-29,26946	9,68994	-3,02060	0,00252	0,00757
Średnie – Duże	-15,19650	9,44941	-1,60820	0,10779	0,32338
S8_14					
Małe – Średnie	-19,05622	7,96773	-2,39167	0,01677	0,05032
Małe – Duże	-32,92791	9,73361	-3,38291	0,00072	0,00215
Średnie – Duże	-13,87169	9,49200	-1,46141	0,14390	0,43171
S8_15					
Małe – Średnie	-16,57775	7,92768	-2,09112	0,03652	0,10955
Małe – Duże	-40,41913	9,68468	-4,17351	0,00003	0,00009
Średnie – Duże	-23,84138	9,44428	-2,52443	0,01159	0,03477

"Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is,050."

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie powyższej analizy pytań, należy przyjąć hipotezę alternatywną, wskazującą, że istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

W trzecim etapie badań statystyki matematycznej, dokonano weryfikacji hipotez jednoczynnikową analizą wariancji Kruskal'a-Wallis'a lub testem chi-kwadrat Pearsona.

Hipoteza 3 odwoływała się do pytania S7 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal'a Wallis'a:

- **H0.3: Nie istnieje** związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.
- **H3: Istnieje** związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych

a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.

W teście Kruskalla-Wallisa, hipoteza zerowa zakłada, że rozkład cechy niezależnej jest taki sam na wszystkich poziomach cechy zależnej. Cechą niezależną jest S8 (pytanie dotyczące nadzoru nad realizacją dostaw i/lub usług), a cechą zależną jest S4 (pytanie dotyczące potrzeby rozróżnienia w organizacji projektowej między zarządzaniem dostawą i/lub usługą a nadzorem nad nimi). **W analizowanej sytuacji (Tabela 4-13), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, tj. rozkład cechy S7 jest taki sam na wszystkich poziomach cechy S4, poza S7_2, gdzie odnotowano istotne różnice.**

Tabela 4-13 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S7: S4)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S7_1. Planowanie zakupów jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,176
Rozkład Harmonogramowanie zakupów jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,022
Rozkład S7_3. Organizowanie procesu wyboru dostawców/ usługodawców jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,167
Rozkład S7_4. Monitorowanie i kontrola postępu wykonania zgodnie z umową jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,764
Rozkład S7_5. Monitorowanie i kontrola rozliczeń ekonomiczno-finansowych jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,930
Rozkład S7_6. Kontrola końcowa jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,838
Rozkład S7_7. Pisemne/elektroniczne zlecenie zmian w projekcie jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,292
Rozkład S7_8. Ustne zlecenie zmian w projekcie jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,820
Rozkład S7_9. Monitorowanie i analiza ryzyka jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,098
Rozkład S7_10. Monitorowanie zdolności do wykonania dostawy/ usługi (w trakcie ich realizacji) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,063
Rozkład S7_11. Monitorowanie sposobu wykonywania dostawy/ usługi (zgodności z ofertą/umową) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,508

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4-13 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S7: S4) (c.d.)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S7_12. Tworzenie protokołów rzeczowo-finansowych do rozliczeń jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,069
Rozkład S7_13. Zbieranie raportów od dostawcy/ usługodawcy w trakcie realizacji zamówienia jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,868
Rozkład S7_14. Stosowanie kar umownych za niewywiązywanie się z umowy jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,869
Rozkład S7_15. Zarządzanie procesem obsługi gwarancyjnej (wyzwanie do napraw w okresie gwarancji) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,928

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza 4 odwoływała się do pytania S8 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal'a Wallis'a:

- **H0.4:** Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.
- **H4:** Istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.

W analizowanym przypadku (Tabela 4-14), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, tj. rozkład cechy niezależnej S7 jest taki sam na wszystkich poziomach cechy zależnej S8, poza S8_2, gdzie odnotowano istotne różnice.

Tabela 4-14 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S8: S4)

Hipoteza zerowa	Istotność
Rozkład S8_1. Definiowanie i weryfikacja wymagań ekonomicznych jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,534
Rozkład S8_2. Definiowanie i weryfikacja wymagań ekologicznych (środowiskowych) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,037
Rozkład S8_3. Definiowanie i weryfikacja celów strategicznych jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,404
Rozkład S8_4. Definiowanie i weryfikacja wymagań w zakresie umiejętności zarządzania zamówieniami jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,308
Rozkład S8_5. Weryfikacja zdefiniowanych ról i obowiązków jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,902
Rozkład S8_6. Weryfikacja mierników kontrolnych (jak kontrolować) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,153
Rozkład S8_7. Działania wspomagające dostawcę/usługodawcę w zakresie zarządzania ryzykiem (doradztwo, mentoring itp.) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,433
Rozkład S8_8. Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie zarządzania wynikami projektu (doradztwo, mentoring itp.) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,289
Rozkład S8_9. Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie jakości dostarczanego produktu jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,510
Rozkład S8_10. Budowanie warunków etycznego postępowania jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,562
Rozkład S8_11. Wspomaganie komunikacji między dostawcami/usługodawcami (jeżeli niezbędne) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,494
Rozkład S8_12. Wspomaganie komunikacji między innymi podmiotami np. dostawcą a zamawiającym projektu lub użytkownikiem końcowym itp. (jeżeli niezbędne) jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,791
Rozkład S8_13. Weryfikacja kompetencji podwykonawców zatrudnionych przez naszych podwykonawców jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,637
Rozkład S8_14. Zapewnienie poprawności metodycznej raportowania jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,553
Rozkład S8_15. Priorytetyzacja dostaw/usług jest taki sam dla kategorii S4_Rozróżnienie zarządzania od nadzoru.	0,443

Źródło: opracowanie własne.

Hipoteza 5 odwoływała się do pytań O2 oraz S1 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem chi-kwadrat Pearsona:

- **H0.5:** Nie istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.
- **H5:** Istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.

W celu przeprowadzenia analizy przeprowadzono testy niezależności chi-kwadrat Pearsona (Tabela 4-15).

Tabela 4-15 Testy niezależności chi-kwadrat Pearsona (O2: S1)

		S1
O2	Chi-kwadrat	37,021
	df	6
	Istotność	<0,001

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie analizy, tj. wyniku chi-kwadrat na poziomie 37,021 oraz poziomu istotności mniejszego od 0,05, możemy stwierdzić, że odrzucamy hipotezę zerową i **przyjmujemy hipotezę alternatywną (Tabela 4-15), która wskazuje, że istnieją istotne zależności między zmiennymi.**

Hipoteza 6 odwołuje się do pytań Z6 i A2 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej), została zweryfikowana testem niezależności chi-kwadrat Pearsona (Tabela 4-16):

- **H0.6:** Nie istnieje związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.
- **H6:** Istnieje związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.

Tabela 4-16 Testy niezależności chi-kwadrat Pearsona (Z6: A2)

		A2 (branża działalności organizacji projektowej)
Z6_1. Finansowe, np. ROI, ROE	Chi-kwadrat	18,565
	df	9
	Istotność	0,029
Z6_2. Inwestycyjne, np. NPV, IRR	Chi-kwadrat	25,099
	df	9
	Istotność	0,003
Z6_3. Księgowe, np. wartość księgowa zamówienia	Chi-kwadrat	18,800
	df	9
	Istotność	0,027
Z6_4. Uwzględniające ryzyko, np. wskaźnik wrażliwości, wartość oczekiwana	Chi-kwadrat	26,927
	df	9
	Istotność	0,001
Z6_5. Jakościowe, np. zgodność z dokumentacją, normami	Chi-kwadrat	11,437
	df	9
	Istotność	0,247
Z6_6. Środowiskowe, np. ilość odpadów, emisji	Chi-kwadrat	10,849
	df	9
	Istotność	0,286
Z6_7. Uwzględniające harmonogram, np. stan zaawansowania, kamienie milowe	Chi-kwadrat	24,378
	df	9
	Istotność	0,004
Z6_8. Wpływu zakupów na rozwój pracowników organizacji, np. wzrost kwalifikacji, dodatkową wiedzę, doświadczenia	Chi-kwadrat	17,776
	df	9
	Istotność	0,038
Z6_9. Wpływu zakupów na społeczeństwo, np. udogodnienia dla użytkowników	Chi-kwadrat	22,229
	df	9
	Istotność	0,008

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników analizy, możemy stwierdzić, że odrzucamy hipotezę zerową i **przyjmujemy hipotezę alternatywną** (Tabela 4-16), która wskazuje na istnienie istotnych zależności między zmiennymi, z wyłączeniem zmiennych Z6_5 oraz Z6_6.

4.5 Dyskusja i wnioski z badań empirycznych

W świetle dynamicznego otoczenia biznesowego i ewolucji roli projektów w dzisiejszych organizacjach projektowych, zagadnienia związane z ładem w zamówieniach projektowych nabierają szczególnego znaczenia. W ramach tego kontekstu, badania skoncentrowane na zagadnieniu *project procurement governance* były podstawą niniejszej

części rozprawy doktorskiej. W podrozdziale 4.1 zaprezentowano hipotezy badawcze, w podrozdziale 4.2 omówiono metodykę badawczą i strukturę próby badawczej, a w podrozdziałach 4.3 i 4.4 przedstawiono wyniki statystyki opisowej i matematycznej.

Analiza danych wykazuje relacje między wielkością organizacji projektowej a rolą poszczególnych stanowisk w obszarze zamówień, co jest powiązane z poziomem ich dojrzałości organizacyjnej. W małych organizacjach projektowych, charakteryzujących się nierozbudowanymi systemami zarządzania, zarząd pełni centralną rolę w kształtowaniu procesu zakupowego. W kontrze do tego, w dużych organizacjach projektowych, o rozbudowanej strukturze hierarchicznej i złożonych systemach zarządzania, odpowiedzialność za zakupy spoczywa na dyrektors ds. zakupów. Znaczący wpływ wielkości organizacji projektowej na role zarządcze w procesie zakupów ukazuje się również poprzez odwrotnie proporcjonalną zależność pomiędzy zaangażowaniem zarządu a rozmiarem organizacji projektowej. Należy zaznaczyć, iż wraz ze wzrostem wielkości organizacji projektowej, rola zarządu w mniejszym stopniu interferuje w operacyjne aspekty działania, skupiając się raczej na strategicznym rozwoju całej organizacji projektowej. Wynika z tego, że organizacje projektowe adaptują się do zmian środowiskowych oraz ich wzrostu poprzez elastyczne podejście do zarządzania w obszarze zakupów. Badania wskazują również na rozproszenie procesu zakupowego w badanych organizacjach, co przejawia się w znacznej dywersyfikacji odpowiedzi. Wyniki badań wskazują również, na wykorzystanie w organizacjach różnych form realizacji procesu zamówień (zakupy centralne, wyspecjalizowane działy, realizacja przez zespoły projektowe), bez względu na wielkość czy branżę badanych organizacji projektowych. Niemniej, przyglądając się szczegółowiej podziałowi na branże można zauważyć trend, wskazujący na większe wykorzystanie zakupów centralnych w obszarze architektury i badań technicznych. Niezależnie od wielkości organizacji projektowych zakupy są realizowane w podobny sposób. Organizacje projektowe korzystają z różnych form realizacji zakupów, zależnie od potrzeb. Nie ma zależności pomiędzy wielkością organizacji projektowych a wykorzystywaną metodą realizacji zakupów. Podkreśla to elastyczność podejścia organizacji projektowych do procesów zakupowych.

W kontekście relacji z dostawcami, obserwuje się tendencję do traktowania ich na zasadach partnerskich, gdzie warunki umowy są kształtowane zależnie od konkretnej sytuacji, na co wskazują badania dotyczące uwarunkowań współpracy między deweloperem i wykonawcą budowlanym. Kluczowymi kryteriami przy selekcji zleceniobiorców są jakość świadczonych towarów i/lub usług oraz cena. Na dominację tego drugiego kryterium wskazywały badania literaturowe dotyczące uwarunkowań społeczno-gospodarczych

organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce. Organizacje projektowe często bazują na doświadczeniach i wiedzy nabytej podczas wcześniejszych projektów z podwykonawcami, przy czym jakość i efektywność tej współpracy stanowią fundamentalne kryterium przy podejmowaniu decyzji o kolejnych zleceniach. Warto zaznaczyć, że częstotliwość stosowania zadań związanych z zarządzaniem dostawami i/lub usługami różni się w zależności od wielkości organizacji projektowej, przy czym wzrasta proporcjonalnie do jego skali działania. We wszystkich analizowanych podmiotach zauważa się powszechne stosowanie kontroli końcowej jako istotnego elementu procesu zarządzania zamówieniami. Niemniej jednak, w małych organizacjach projektowych proces ten charakteryzuje się znacznie mniejszym stopniem formalizacji w porównaniu do większych organizacji projektowych.

Pozycja rynkowa organizacji projektowych wpływa na proces negocjacji, przy czym małe i średnie organizacje projektowe wykazują się większą elastycznością, podczas gdy duże organizacje projektowe często trzymają się odgórnie ustalonych warunków. Dywersyfikacja podejścia w procesie narzucania warunków umownych może zależeć od rynku na jakim zawierane są umowy (lokalnym, krajowym, międzynarodowym) oraz od relacji jakie występują pomiędzy stronami zawierającymi porozumienie.

W przypadku zarządzania wiedzą i formalizacji procesów zakupowych, wielkość organizacji projektowych odgrywa kluczową rolę. Wraz ze wzrostem organizacji projektowych, rośnie poziom standaryzacji nadzoru nad zamówieniami, jednakże istnieje wyraźna różnica w podejściu do dzielenia się wiedzą. W małych organizacjach projektowych proces ten jest mniej sformalizowany, zaś średnie organizacje projektowe uzyskują najwyższy wynik na tle pozostałych, ze względu na możliwe bliskie relacje pomiędzy pracownikami, świadomość potrzeby pracy zespołowej i orientację na wspólny cel. Branże analizowanych podmiotów nie wpływają na poziom formalizacji procesu zakupów w organizacjach projektowych.

Organizacje projektowe, które gromadzą wiedzę na poziomie projektu, także gromadzą wiedzę na etapie zamówień projektowych. Bez względu na wielkość organizacji projektowej czy branżę, stosuje się umowy pisemne lub elektroniczne jako powszechne narzędzie zabezpieczające i potwierdzające ustalone warunki współpracy. Poziom wykorzystania narzędzi zarządczych wzrasta wraz z wielkością organizacji projektowej i nie zależy od branży analizowanych podmiotów. Z kolei, w miarę rosnącej wielkości organizacji projektowej, obserwuje się zmniejszanie się rozproszenia odpowiedzialności za tworzenie bazy wiedzy, gdzie rola kierownika projektu w tym procesie zyskuje na znaczeniu. Co istotne, ankietowani nie przypisują istotnej roli biurom projektowym (PMO) w kontekście kreacji baz wiedzy

w obszarze zakupów. Niezależnie od wielkości organizacji projektowej widoczny jest zbyt mały udział formalnych form przekazywania wiedzy. W połowie przypadków informacje te są pozyskiwane poprzez inicjatywę oddolną. Poziom powodzenia zamówień projektowych uzależniony jest w dużej mierze od jakości informacji przekazanych interesariuszom i zależy wprost proporcjonalnie od wielkości organizacji projektowej, niezależnie od branży. Sposoby zaangażowania dostawców i/lub usługodawców nie zależą od wielkości organizacji projektowej i wykorzystywane są na podobnym poziomie. Wyniki sposobów monitorowania dostawców i/lub usługodawców są zbliżone niezależnie od wielkości organizacji projektowej.

Wyniki wskazują także, że respondenci reprezentujący organizacje projektowe w niewielkim stopniu rozróżniają pojęcie zarządzania zamówieniami od nadzoru nad nimi, mimo że organizacje projektowe wykorzystują elementy z jego koncepcyjnych założeń przy pracach związanych z zamówieniami projektowymi.

Badania nad ładem w zamówieniach projektowych wskazują na potrzebę dostosowania strategii zarządzania projektami, metod wsparcia i nadzoru do specyfiki organizacji projektowych, z uwzględnieniem jego rozmiaru i etapu rozwoju. Wnioski, są tym samym implikacjami praktycznymi dla organizacji projektowych, sugerując, że dostosowanie strategii zarządzania zamówieniami projektowymi do specyfiki organizacji projektowych może przyczynić się do efektywniejszych procesów w tym obszarze.

Podsumowując można zauważyć, że nie znaleziono dowodów na powiązanie między wyodrębnionymi w badaniach literaturowych uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi w Polsce a funkcjonowaniem organizacji projektowych analizowanych w badaniach empirycznych, tworzeniem oraz eksploatacją ładu projektowego, w tym ładu w zamówieniach projektowych. Nie oznacza to, że ich nie ma, szczególnie w odniesieniu do rozwiązań legislacyjnych i kulturowych, dlatego powinny znaleźć swoje odniesienie w projektowym modelu.

Drugim istotnym aspektem w ramach podsumowania podrozdziału jest analiza hipotez. Badania empiryczne zmierzały do weryfikacji sześciu hipotez badawczych przedstawionych w podrozdziale 4-1. Trzy hipotezy zweryfikowano pozytywnie, a w pozostałych trzech przyjęto hipotezy alternatywne.

Hipoteza 1 odwoływała się do pytań S5, S6, S7, S8 oraz A2 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal’a Wallis’a:

- **H0.1:** Nie istnieje związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

- **H1: Istnieje** związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

Nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Nie istnieje związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych. Jest to zapewne wynikiem ograniczonego zakresu znajomości koncepcji ładu projektowego. Podejścia metodyczne, a tym samym proces certyfikacji projektowej (IPMA, Prince2, PMI, AgilePM itp.) w niewystarczającym stopniu uwypukla te kwestie, choć wydaje się, że sytuacja w tym zakresie powoli się poprawia i koncepcja *governance* jest coraz bardziej eksponowana. Również same organizacje projektowe – ze względu m.in. na brak regulacji prawnych – w niewielkim stopniu przykładają wagę do budowania ładu projektowego. Sytuacja ta może się zmienić ze względu na coraz większą rolę koncepcji ESG (*Environmental – Social – Governance*), w której ostatni element dotyczy nie tylko ładu korporacyjnego (*corporate governance*) ale również uporządkowania metodycznego i wspomagania zarządzania w środowisku projektowym.

Hipoteza 2 odwoływała się do pytań S5, S6, S7, S8 oraz A3 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal’a Wallis’a:

- **H0.2: Nie istnieje** związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H2: Istnieje** związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

Odrzucono hipotezę zerową mówiącą o braku różnic pomiędzy grupami, tj. istnieje co najmniej jedna para wśród badanych grup, która istotnie się różni pod względem badanej cechy. Dokonano porównania parami, gdzie **stwierdzono istotne statystycznie różnice w relacji między małymi i średnimi oraz pomiędzy małymi i dużymi organizacjami projektowymi.** Wyniki wskazują na brak istotnych różnic pomiędzy sposobem realizacji zakupów w średnich i dużych organizacjach projektowych. Odchylenie standardowe wskazuje, że przeciętny poziom dla średnich czy dużych organizacji projektowych jest większy niż dla małych. **Na podstawie dokonanej analizy pytań, przyjęto hipotezę alternatywną, wskazującą, że istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.**

Większe organizacje projektowe zazwyczaj charakteryzują się bardziej złożoną strukturą organizacyjną oraz większym zakresem działań projektowych. W takich organizacjach projektowych procesy zarządzania zamówieniami i ładem projektowym często muszą być bardziej sformalizowane i ściśle kontrolowane, co wymaga większej świadomości i zrozumienia tych koncepcji. Z drugiej strony, w mniejszych organizacjach projektowych, ze względu na prostsze struktury i mniejszą liczbę projektów, zarządzanie zamówieniami i ład projektowy mogą być postrzegane bardziej intuicyjnie i mniej formalnie. W takich organizacjach projektowych granice między tymi dwoma obszarami mogą być mniej wyraźne, co może wpływać na sposób ich rozumienia i praktycznego wdrażania.

Hipoteza 3 odwoływała się do pytania S7 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal’a Wallis’a:

- **H0.3: Nie istnieje** związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.
- **H3: Istnieje** związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.

Na podstawie dokonanej analizy (podrozdział 4.4), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, tj. nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi. Zależność dostrzeżono tylko w przypadku zadań związanych z harmonogramowaniem zakupów, co nie przekłada się na możliwość uogólnienia hipotezy i przyjęcia hipotezy alternatywnej.

Wiele organizacji projektowych, zwłaszcza tych mniej dojrzałych projektowo, być może nie posiada jeszcze rozbudowanych i formalnych procesów zarządzania. W takich organizacjach projektowych struktury zarządzania projektami mogą być często mniej zdefiniowane, co może skutkować bardziej ogólnym podejściem do zarządzania, gdzie granice pomiędzy różnymi funkcjami są mniej wyraźne bądź niezdefiniowane, co może być wytłumaczeniem braku wyraźnego rozróżnienia między zarządzaniem a nadzorem

nad zamówieniami. W praktyce może to oznaczać, że pracownicy oraz menedżerowie postrzegają te dwa pojęcia jako części jednego, szeroko rozumianego procesu, nie widząc potrzeby ich wyraźnego oddzielania. Taki brak formalizacji może wynikać z ograniczonej skali działalności, mniejszego doświadczenia w realizacji złożonych projektów lub niewystarczającej świadomości znaczenia odrębnych funkcji w zarządzaniu projektami.

Hipoteza 4 odwoływała się do pytania S8 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal’a Wallis’a:

- **H0.4: Nie istnieje** związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.
- **H4: Istnieje** związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.

W analizowanym przypadku, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, tj. nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.

Zastanawiając się nad próbą interpretacji wyników, można przypuszczać, że wiele organizacji projektowych, zwłaszcza tych o niższej dojrzałości projektowej, może nie posiadać wystarczająco rozwiniętych struktur zarządzania, które umożliwiłyby pełne wykorzystanie teoretycznego zrozumienia tych różnic. W praktyce organizacyjnej częstotliwość wykorzystywania przez organizacje projektowe narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi może być kształtowana także przez inne czynniki, takie jak kultura organizacyjna, dostępność zasobów czy specyfika branży, a niekoniecznie przez samo zrozumienie teoretycznych różnic. Nawet organizacje projektowe, które mają dobrze rozwiniętą świadomość dotyczącą ładu projektowego, mogą nie być w stanie lub nie odczuwać potrzeby wdrożenia bardziej skomplikowanych procesów, jeśli obecny system spełnia ich potrzeby. Istnieje również możliwość, że zrozumienie ładu w zamówieniach projektowych jest postrzegane bardziej jako wiedza teoretyczna niż praktyczna, co oznacza,

że organizacje projektowe mogą nie dostrzegać bezpośredniego związku między tą wiedzą a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.

Hipoteza 5 odwoływała się do pytań O2 oraz S1 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem chi-kwadrat Pearsona:

- **H0.5: Nie istnieje** związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.
- **H5: Istnieje** związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.

Możemy stwierdzić, że odrzucamy hipotezę zerową i **przyjmujemy hipotezę alternatywną (H5), która wskazuje, że istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.** Jednym z możliwych wyjaśnień tego zjawiska jest to, że w organizacjach projektowych, gdzie strategia zakupowa jest jasno określona na poziomie projektu lub organizacji, istnieje większa klarowność i struktura w przypisywaniu odpowiedzialności za zarządzanie zamówieniami. W takich przypadkach osoby odpowiedzialne za strategię zakupową mają istotny wpływ na decyzje dotyczące zarządzania zamówieniami, co prowadzi do bardziej spójnego i efektywnego procesu zakupowego. Można również przypuszczać, że organizacje projektowe, które formalnie przypisują odpowiedzialność za strategię zakupową na określonym poziomie (np. na poziomie projektu), mają tendencję do bardziej metodycznego podejścia do zarządzania zamówieniami, co z kolei wpływa na sposób zarządzania całym procesem zakupowym. W efekcie, odpowiedzialność za strategię zakupową, determinuje struktura zarządzania zamówieniami, co uzasadnia przyjęcie hipotezy alternatywnej.

Hipoteza 6 odwołuje się do pytań Z6 i A2 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej), została zweryfikowana testem niezależności chi-kwadrat Pearsona:

- **H0.6: Nie istnieje** związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.
- **H6: Istnieje** związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.

W tym przypadku przyjęto hipotezę alternatywną, która wskazuje na istnienie związku między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie, z wyłączeniem Z6_5 oraz Z6_6, tzn. branża gospodarki wpływa na zakres mierników sterująco-kontrolnych stosowanych przy kontroli zamówień, poza aspektami związanymi z miernikami jakościowymi i środowiskowymi. Przyjęcie hipotezy alternatywnej można wytłumaczyć specyfiką i wymaganiami różnych branż gospodarki. Każda bowiem charakteryzuje się unikalnymi procesami, ryzykami, regulacjami oraz standardami, które kształtują podejście do zarządzania i kontroli zamówień. Wpływ branży na zakres stosowanych mierników może również wynikać z różnorodnych regulacji prawnych oraz wymagań dotyczących zgodności, które są specyficzne dla poszczególnych branż.

Postrzeganie poszczególnych kryteriów jest zgodne z teorią, ponieważ proces ich grupowania został przeprowadzony w oparciu o istniejące teoretyczne podstawy. Uzyskane wyniki badań potwierdzają tę zgodność, co stanowi istotny i silny wniosek.

Otrzymane wyniki analizy badań empirycznych mają pewne ograniczenia. Minimalna próba badawcza została zachowana, wyciągane wnioski z analizy opisowej mają uzasadnienie, niemniej przy realizacji badań statystycznych, badana próba dzielona jest na mniejsze grupy według metryczki (jako kryterium porównawcze), a wpływa to bezpośrednio na korelacje odnotowane w badaniach, które tu można zdefiniować jako słabe. W kontekście rozbicia na kilka lub kilkanaście odpowiedzi, liczba ta może być uznana za niewielką. Skromna liczba organizacji projektowych, może wpłynąć na reprezentatywność uzyskanych danych oraz utrudnić całościową ocenę stanu ładu projektowego w analizowanych podmiotach. Ograniczenie to jest istotne, gdyż może wprowadzać pewne zakłócenia i uniemożliwiać pełniejszą ocenę zjawisk.

Kolejnym istotnym ograniczeniem jest niski poziom rozpoznawalności badanego zagadnienia wśród praktyków i organizacji projektowych. Przeprowadzone badania statystyczne potwierdzają ten niedostatek, co może prowadzić do pewnych niejasności w interpretacji ról oraz podejścia organizacji projektowych do tematu ładu w zamówieniach projektowych. Mimo, iż badania potwierdzają, że wybrane zadania są realizowane zarówno w ramach zarządzania, jak i nadzoru, nie są traktowane jako spójne elementy całościowego systemu, co jest niespójne z koncepcją ładu projektowego. Dynamiczny rozwój gospodarki stanowi kolejne ograniczenie, widoczne w zmianach w zakresach obowiązków poszczególnych stanowisk. Różne interpretacje funkcji tych stanowisk w zależności od parametrów takich

jak wielkość czy dojrzałość organizacji projektowej wprowadzają dodatkowe wyzwania dla analizy.

W dzisiejszym dynamicznym środowisku biznesowym, rosnąca złożoność organizacji projektowych oraz rozbudowane procesy projektowe stawiają przed menedżerami co raz to nowsze wyzwania, na które stara się odpowiedzieć ładu w zamówieniach projektowych. Próba operacjonalizacji tego systemu w postaci modeli ładu w zamówieniach projektowych (w ujęciu statycznym i dynamicznym), może przyczynić się do efektywniejszego zrozumienia zakresu działania tego konstruktu, skuteczniejszego dostosowania go do specyfiki i dojrzałości organizacyjnej, zwracając uwagę na jej złożoność i rozmiar.

Realizowane badania wykazały, że organizacje projektowe cechują się dużą elastycznością w podejściu do realizacji zamówień, niezależnie od branży czy wielkości organizacji projektowej. Wykorzystywane są różne metody, takie jak zakupy centralne, specjalistyczne działy czy realizacja przez zespoły projektowe, co świadczy o potrzebie indywidualnego dostosowania procesów zakupowych do specyfiki projektu. Ta elastyczność wymaga jednak odpowiedniego wsparcia metodycznego, aby nie zapomnieć o kluczowych elementach wdrażając jednolity system rozwiązań, co stanowi jeden z istotnych argumentów za stworzeniem modelu ładu projektowego.

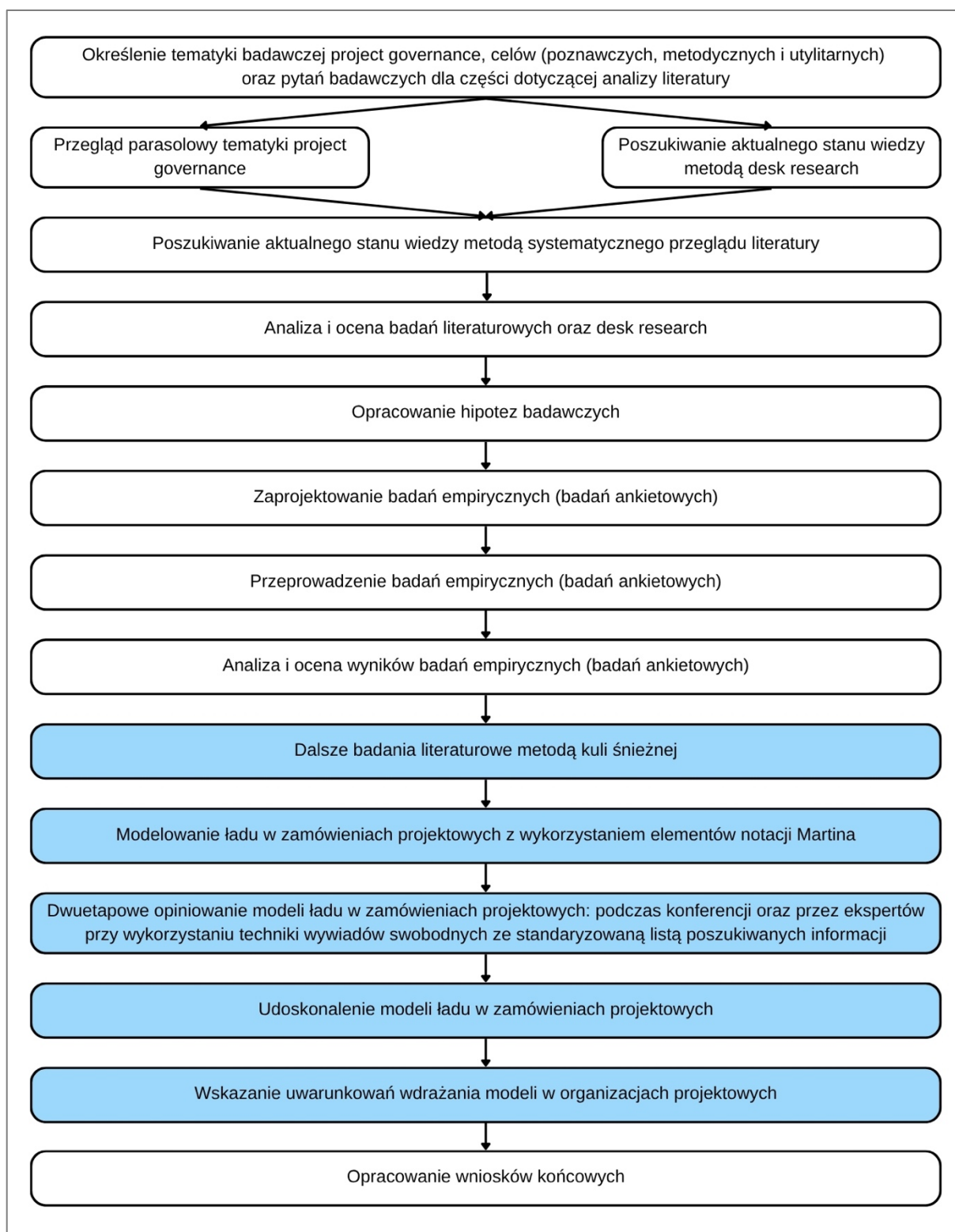
Przeglądając się opisywanym badaniom, można zwrócić także uwagę, że poziom formalizacji, złożoności procesów, zamówień czy rozumienia różnic pomiędzy pojęciami różni się w zależności od rozmiaru organizacji projektowej.

Podsumowując rozważania badań teoriopoznawczych i empirycznych można wskazać kilka zasadniczych wniosków. Wyniki badań empirycznych jednoznacznie wskazują na potrzebę edukacji praktyków w zakresie ładu w zamówieniach projektowych. Tematyka ta jest mało znana a rozróżnianie między zarządzaniem zamówieniami w projektach a ładem w zamówieniach projektowych, podobnie jak w przypadku rozróżniania zarządzania projektem i ładu projektowego słabo dostrzegalne. Z drugiej strony zarówno wykorzystywanie instrumentów wspomagających zarządzanie zamówieniami jak i funkcje nadzorczo-wspomagające ładu projektowy są powszechne. Wyniki badań literaturowych wskazały, że istnieje potrzeba projektowania i wdrażania rozwiązań modelowych w zakresie ładu w zamówieniach projektowych. Takie modele powinny być elastyczne i dostosowane do specyfiki organizacji, biorąc pod uwagę jej rozmiar, strukturę oraz dojrzałość projektową. Powinny również uwzględniać złożoność procesów zarządzania zamówieniami oraz odpowiedzialność za strategię zakupową na różnych poziomach organizacyjnych. Model ładu w zamówieniach projektowych mógłby zapewnić jasne wytyczne dotyczące podziału

odpowiedzialności, formalizacji procesów oraz zarządzania wiedzą, co z kolei przyczyniłoby się do zwiększenia efektywności realizowanych projektów. W dobie rosnącej roli koncepcji ESG oraz potrzeby bardziej zrównoważonego zarządzania, wprowadzenie takiego modelu staje się nie tylko koniecznością, ale także szansą na zwiększenie konkurencyjności i trwałego rozwoju organizacji projektowych. Taki model nie tylko ułatwiłby i uporządkował wdrażanie systemowego rozwiązania w złożonych i dynamicznych warunkach biznesowych, ale także przyczyniłby się do lepszego wykorzystania zasobów i zwiększenia efektywności procesów projektowych. W związku z tym, rozwój i wdrożenie modeli ładu w zamówieniach projektowych powinno stać się jednym z priorytetów dla organizacji projektowych dążących do doskonalenia swoich praktyk zarządzania projektami.

5 Modele ładu w zamówieniach projektowych

Rozdział 5 obejmuje realizację etapu metodyki badawczej jak na schemacie (Rysunek 5-1).



Rysunek 5-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 5
Źródło: opracowanie własne.

W rozdziale 5 przedstawiono modele ładu w zamówieniach projektowych. W realizacji tego etapu badań wykorzystano:

- badania literaturowe metodą kuli śnieżnej (5.1),
- modelowanie ładu w zamówieniach projektowych z wykorzystaniem elementów notacji Martina (5.2 i 5.3),
- dwuetapowe opiniowanie modeli: podczas konferencji oraz przez ekspertów przy wykorzystaniu techniki wywiadów swobodnych ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji (5.4),
- udoskonalenie modeli (5.4),
- wskazanie uwarunkowań wdrażania modeli w organizacjach projektowych (podrozdział 5.5).

W rozdziale zdefiniowano szczegółowy opis założeń badawczych dla wspomnianych wyżej metod.

5.1 Założenia do projektowania modeli

W kontekście artykułów wyszukiwanych za pomocą **metody kuli śnieżnej**, należy podkreślić jej specyficzne założenia, które mają kluczowe znaczenie dla skuteczności tej metody. Po pierwsze, **zakłada się istnienie silnych sieci społecznych i zawodowych wśród specjalistów zajmujących się ładem projektowym**, co pozwala na skuteczne identyfikowanie kluczowych publikacji i autorów w tej dziedzinie. W tym kontekście metoda kuli śnieżnej polega na tym, że wyjściowe artykuły i ich autorzy wskazują na kolejne istotne prace i ekspertów, co umożliwia zgromadzenie pełniejszej i bardziej reprezentatywnej próby literatury naukowej. Zastosowanie tej metody wymaga wcześniejszego zdefiniowania kryteriów włączenia, określających, które publikacje mogą zostać uznane za adekwatne względem tematu badań (tj. tematyka ładu projektowego / dotycząca projektowania modeli; zakres czasowy publikacji po 2001 r., wśród pozycji literaturowych). Kolejnym ważnym założeniem jest to, że **cytowania / odwołania, poczynione przez autorów analizowanych pozycji literaturowych, do kolejnych pozycji literaturowych, będą równie istotne dla badanego tematu, co początkowe źródła**. Dlatego istotne jest, aby autor każdorazowo dokonywał oceny trafności wskazanych publikacji, a nie zakładał ich automatycznego włączenia do próby. Ważne jest również, aby zrozumieć, że metoda kuli śnieżnej w tym kontekście nie prowadzi do przypadkowego doboru artykułów, lecz generuje próbę opartą

na istniejących powiązaniach naukowych i uznaniu w środowisku badawczym. W badaniu przyjęto również założenie, że autor literatury cytujący inne publikacje w danym obszarze czyni to na podstawie ich istotności merytorycznej, a nie np. afiliacji, co nadaje kierunkowi kuli śnieżnej pewną wiarygodność poznawczą. Istotnym elementem metody jest także określenie momentu zakończenia doboru źródeł – czyli tzw. punktu nasycenia informacyjnego. **Założenie o osiągnięciu nasycenia** w badaniach dotyczących ładu projektowego również ma istotne znaczenie. Oznacza ono, że w pewnym momencie dalsze poszukiwania literatury poprzez rekomendacje nie przynoszą już nowych, istotnych artykułów ani autorów. Jest to sygnał, że zgromadzona próbka literatury jest wystarczająca do pełnego zrozumienia badanego tematu. Ostatnie założenie, które jednocześnie pozwoliło na wykorzystanie metody zakłada, że **początkowo wybrane publikacje są na tyle reprezentatywne i dobrze ugruntowane w literaturze dotyczącej ładu projektowego, że mogą skutecznie prowadzić do identyfikacji kolejnych, równie ważnych źródeł (czyli tzw. eksploracja zaczyna się od prac uznanych za przełomowe, wysoko cytowanych lub rekomendowanych przez ekspertów w danym obszarze badawczym)** [Sęk 2015; Wohlin 2022]. W tym wypadku artykułami wyjściowymi były artykuły z renomowanych czasopism, wymienionych w rozdziale 1.

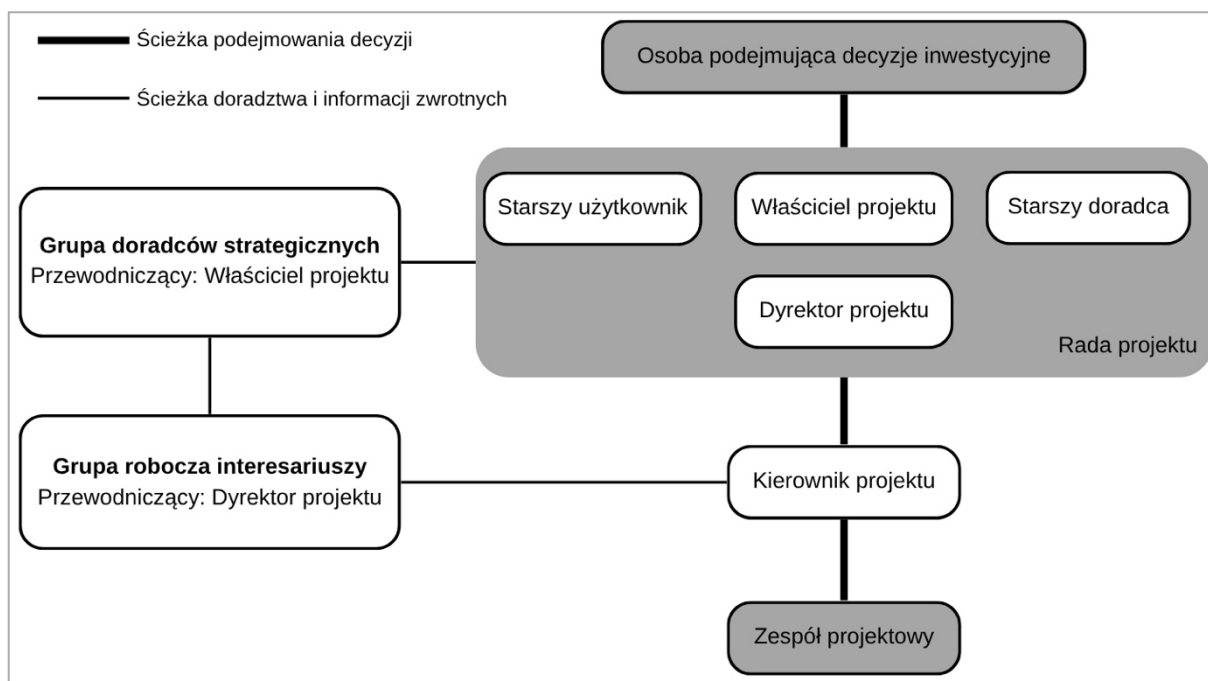
Rezultatem postępowań badawczych w naukach o zarządzaniu często są modele. Naukowcy ze wszystkich dziedzin, a w szczególności tych, w których brakuje ugruntowanych paradygmatów, poświęcają wiele wysiłku na budowanie, testowanie, porównywanie i aktualizację modeli, które stanowią wartościowe narzędzia poznawcze i interpretacyjne [Frigg, Hartmann 2006 s. 18]. W literaturze przedmiotu, poświęca się wiele uwagi na wdrażanie modeli, ich zastosowania i interpretacji zależności [Winkowska-Nowak i in. 2007 s. 24]. Obecnie modele stały się jednym z fundamentów budowy wiedzy [Gospodarek 2009 s. 61].

Na podstawie dotychczas przeprowadzonych badań literaturowych można jednoznacznie stwierdzić, że dotychczas nie podjęto próby opracowania modelu *project procurement governance*, który w sposób kompleksowy i pełny przedstawiałby w uproszczonej formie, elementy (obiekty) i interakcje występujące między nimi, istotne w ramach koncepcji ładu w zamówieniach projektowych. Jest to niewątpliwie trudny i niezbadany obszar. Celem dalszego upowszechnienia problematyki ładu w zamówieniach projektowych – co stwierdzono na podstawie badań empirycznych – postuluje się jej zdefiniowanie w ujęciu modelowym, co mogłoby stanowić źródło adaptacji dla podmiotów, które dopiero zmierzają na wyższe stopnie projektyzacji. Odpowiedzią na te potrzeby jest modelowanie [definicja słowa „modelowanie”, w: Pszczołowski 1978 s. 120] jako „wynik kompromisu między dążeniem

do jak najdokładniejszego odwzorowania zjawiska a usiłowaniem jego maksymalnego uproszczenia” [Jabłoński, Jabłoński 2022 s. 253].

Model, oznacza hipotetyczną konstrukcję myślową, to znaczy układ założeń, pojęć i zależności między nimi, który pozwala opisać (modelować) w przybliżony sposób dany aspekt rzeczywistości. Należy podkreślić, że model nie jest pojęciem jednoznacznym i może być różnie definiowany w zależności od przyjętej perspektywy badawczej [Zakrzewska-Bielawska 2018 s. 11]. W niniejszym opracowaniu, model jest rozumiany jako „opis interesującego nas fragmentu rzeczywistości, uwzględniający tylko istotne jego elementy z pominięciem mniej istotnych” [Flakiewicz 1971 s. 94].

Dotychczasowe badania w tym zakresie (podrozdział 2.4 opisuje modele *project governance*) miały charakter wycinkowy i ogólny. W niewielkim stopniu badacze skupiali się na powiązaniu w modelach ładu w zamówieniach projektowych. E. Głodziński analizował problematykę modeli łańcucha dostaw na przykładzie budownictwa. Stwierdził, że istnieje potrzeba bardziej szczegółowej analizy relacji występujących wewnątrz łańcucha dostaw oraz uwzględniania dalszych niewymienionych w modelu łańcucha dostaw elementów [Głodziński 2017a s. 55]. R. Garaland odwołując się do *project governance* stworzyła ogólny model, który opisywał jedynie ścieżkę decyzyjną w *project governance* (Rysunek 5-2), bez odniesienia do zamówień projektowych.



Rysunek 5-2 Proces decyzyjny w modelu *project governance*
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Garland 2009 s. 52].

W niniejszej pracy dokonano próby stworzenia modeli ładu w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*), które w sposób kompleksowy i pełny przedstawiałyby w uproszczonej modelowej formie, elementy (obiekty) i interakcje występujące między nimi, istotne w ramach koncepcji ładu w zamówieniach projektowych. Wywodzą się one z bogatego dorobku ładu korporacyjnego oraz elementów ładu nad portfelem projektów i samych projektów (Rysunek 1-8). W kolejnych podrozdziałach zostaną przedstawione autorskie modele w kontekście dwóch perspektyw: podejścia statycznego (podrozdział 5.2) i dynamicznego (podrozdział 5.3), umożliwiając kompleksową ich ocenę i zrozumienie roli ładu w zamówieniach projektowych.

Model statyczny przedstawia analizę struktury systemu w danym punkcie czasu. Zostały zidentyfikowane w nim istotne elementy składowe modelu oraz ich wzajemne relacje. Pozwala to na głębsze zrozumienie struktury systemu oraz istotnych zależności między jego elementami.

Model dynamiczny z kolei uwzględnia zmiany w czasie i analizuje działanie tego systemu. To podejście pozwala na zrozumienie, jak elementy składowe systemu oddziałują ze sobą w trakcie zmian, co jest kluczowe dla pełniejszego pojęcia dynamiki danego zjawiska. Analiza dynamiczna dostarcza informacji nie tylko o stanie systemu w danym punkcie czasowym, ale także o jego ewolucji i adaptacji w odpowiedzi na różne elementy, które na niego wpływają.

Oba modele zostały zaprojektowane z uwzględnieniem pewnych założeń, które zostaną opisane w dalszej części podrozdziału. Wykorzystano przedstawione w poprzednich rozdziałach wyniki badań teoretycznych i empirycznych, uzupełnione o dalsze analizy **metodą kuli śnieżnej**, celem potwierdzenia w badaniach literaturowych słuszności założeń oraz weryfikacji teoretycznej i uzupełnienia dotychczas uzyskanych wyników i obserwacji. Metodą kuli śnieżnej zostały wyodrębnione publikacje do których odwołują się autorzy analizowanych artykułów i książek [Czakon 2011 s. 58; Olejniczak 2012 s. 230] (zgodnie z założeniami metody opisanymi na początku podrozdziału 5.1).

Już na samym początku należy podkreślić, że modele są złożone z uwagi na złożoność badanych zjawisk. Przy tworzeniu modeli opierano się na przyjętej w pracy definicji ładu projektowego, wskazanej w podrozdziale 1.4. W trakcie modelowania uwzględniono spojrzenie na zdefiniowane przez Müllera [2018] perspektywy (Tabela 1-4 Perspektywy *project governance* wg R. Muller'a) oraz czynniki środowiskowe [Project Management Institute 2017 s. 470, 486]. Jak wspomniano w podrozdziale 1.4, systematyka 7 perspektyw zaproponowanych przez Müllera (funkcjonalna, procesowa, strukturalna,

instytucjonalna, interakcyjna, modelowa i relacyjna) wydaje się kompleksowa i pełna. Umożliwia szerokie interdyscyplinarne badania, a z drugiej strony może sprzyjać nadinterpretacji, tworzeniu nieakceptowanych powszechnie przez środowisko naukowe teorii. Stąd tworząc model statyczny ujęto w nim wybrane perspektywy:

- relacyjną (wskazano relacje pomiędzy elementami modelu, bez określania ich kierunku – badanie kierunków relacji nie było przedmiotem badań niniejszej pracy),
- modelową (stworzono model).

Z kolei w przypadku ogólnego modelu dynamicznego uwzględniono perspektywy:

- modelową (opracowano model),
- interakcyjną (uwzględniono w modelu wymagania metodycznego porządkowania),
- instytucjonalną (przedstawiono struktury instytucjonalne odpowiedzialne za poszczególne poziomy struktury organizacyjnej),
- procesową (opisano proces związany z łaodem projektowym w zamówieniach),
- funkcjonalną (wskazano role i odpowiedzialności za poszczególne elementy modelu).

W stworzonych modelach ładu w zamówieniach projektowych uwzględniono:

- **dominujące w ramach koncepcji *governance* teorie zarządzania, w tym m.in. teorię agencji** – jak motywować ludzi, aby cele organizacji projektowych i cele osobiste były współbieżne; **teorię kosztów transakcyjnych** – jak minimalizować koszty realizacji zleceń, zarówno pośrednie jak i bezpośrednie, **teorię interesariuszy** – uwzględnianie różnych interesów przy realizacji projektu, całego łańcucha dostaw itp.),
- **uzyskane wyniki analizy literatury przedmiotu.**

Do ich budowy wykorzystano elementy notacji Martina, oznaczając encje [definicja encji, patrz: Olczyk 2010 s. 93] jako prostokąty, a relacje w postaci połączeń [Allen 2006 s. 83; Olczyk 2010 s. 95].

Podążając za stwierdzeniami badaczy, że sukces projektu jest związany z efektywnym łaodem projektowym [Jonny Klakegg 2009; Lechler, Dvir 2010; Joslin, Müller 2015], należy pójść krok dalej i podkreślić rolę kompleksowego modelu ładu w zamówieniach projektowych, aby przyniósł on realną korzyść organizacjom projektowym. **Czynniki sukcesu** w odwołaniu do ładu projektowego były nie raz przedmiotem badań wśród kadry naukowej i **stanowią** zarazem **nieodzowne elementy modelu ładu w zamówieniach projektowych**. Project

Management Institute podkreśla, że ład projektowy musi dostarczyć „kompleksową, spójną **metodę kontroli projektu** i zapewnić jego sukces” [Project Management Institute 2017 s. 20]. Publikacja E. T. G. Wang’a i J. H. F. Chen’a. wskazuje, w jaki sposób równowaga czterech elementów zarządzania (**umowy jawne, umowy ukryte, reputacja i zaufanie**) pośredniczy w relacjach między zagrożeniami związanymi z projektem a jego sukcesem [Müller i in. 2017 s. 387]. R. Joslin i R. Müller wśród szeregu czynników środowiskowych (zewnętrznych i wewnętrznych) dotyczących ładu projektowego wymienili **zarządzanie interesariuszami** jako jeden z najważniejszych czynników ładu projektowego, mający wpływ na sukces [Joslin, Müller 2016a s. 380]. W. Xiang, Y. Li i Y. Shou w swoich badaniach empirycznych także wskazują, że **zarządzanie interesariuszami** jest najważniejszym czynnikiem sukcesu ładu projektowego [Xiang i in. 2013 s. 405]. Inne badania przeprowadzone przez M. Irfan’a i M. Hassan’a, zgodnie z sugestiami R. Müllera i L. Lecoivre [Müller, Lecoivre 2014], wskazały, że wymiar **interesariuszy** wyjaśnia większą część rozbieżności w ładzie projektowym niż **kontrola**. R. Joslin i R. Müller podkreślają, że przy określaniu odpowiednich struktur ładu projektowego należy wziąć pod uwagę implikacje wynikające z **teorii agencji i podległości** [Joslin, Müller 2016b s. 621], a więc należy dostosowywać procedury do środowiska projektu i/lub rodzaju projektu. Z innych badań R. Müller’a i M. Martinsuo’a wynika, że normy relacyjne [Müller, Martinsuo 2015], w relacjach nabywcy projektu – dostawcy, pozytywnie wpływają na sukces projektu. Badania A. Musawir’a, C. Serra i O. Zwikael’a podkreślają z kolei, że efektywny ład projektowy jest ważnym katalizatorem dla rozwoju i kierowania procesem zarządzania korzyściami w projektach. Jest to złożony związek przyczynowo-skutkowy. Ład projektowy tworzy **role, obowiązki i odpowiedzialność**, które umożliwiają osiągnięcie korzyści kierownictwu. Jednak sam ład projektowy może być tylko skuteczny w zwiększaniu powodzenia projektu i wspieraniu strategii organizacyjnej [Musawir i in. 2017 s. 1669]. Istotne jest **wsparcie** chociażby **właściciela projektu**, aby prezentowane podejście było spójne, zorientowane na korzyści, wynikające z koncepcji projektu [Thorp 2007]. W. Xiang, Y. Li i Y. Shou wyodrębnili z kolei sześć modułów w modelu ładu projektowego: **zarządzanie systemem, zarządzanie misją, zarządzanie integralnością, zarządzanie interesariuszami, zarządzanie ryzykiem i zarządzanie audytem** [Renz 2007]. W innym ciekawym badaniu empirycznym, W. Xiang z badaczami, potwierdzili listę krytycznych czynników sukcesu w podziale na omówione moduły (Tabela 5-1), które są kluczowe dla ładu projektowego [Xiang i in. 2013 s. 408]. Badanie potwierdziło, że zarządzanie interesariuszami jest uważane za najważniejszy aspekt dotyczący ładu

projektowego. Poniższe czynniki zostały uwzględnione w modelu ładu w zamówieniach projektowych.

Tabela 5-1 Ranking krytycznych czynników sukcesu w ładzie projektowym

Ranga	Krytyczne czynniki sukcesu w ładzie projektowym	Modul
1	Ciągła kontrola i dynamiczne monitorowanie	zarządzanie interesariuszami
2	Właściwy mechanizm komunikacji między interesariuszami projektu	zarządzanie interesariuszami
3	Zaufanie między uczestnikami projektu	zarządzanie integralnością
4	Regularna ocena wyników projektu	zarządzanie interesariuszami
5	Wizja projektu jest zgodna ze strategią korporacyjną	zarządzanie misją
6	Nadzór i kontrola na każdym etapie	zarządzanie systemem
7	Konieczność określenia interesów zainteresowanych stron	zarządzanie interesariuszami
8	Jasne rozwiązania konfliktów	zarządzanie interesariuszami
9	Lojalność uczestników w realizacji projektu	zarządzanie integralnością
10	Identyfikacja zainteresowanych stron	zarządzanie interesariuszami
11	Wyrażna odpowiedzialność za naruszenia	zarządzanie ryzykiem
12	Właściwy wewnętrzny przepływ pracy w Komitecie Ładu Projektowego	zarządzanie misją
13	Niezależność sektora finansowego	zarządzanie audytem
14	Mechanizm podziału ryzyka i korzyści między interesariuszami projektu	zarządzanie ryzykiem
15	Uznanie wartości organizacji	zarządzanie integralnością
16	Uprawnienia decyzyjne w Komitecie Ładu Projektowego	zarządzanie misją
17	Udział kadry kierowniczej projektu wyższego szczebla	zarządzanie integralnością
18	Ograniczenia dotyczące prawa i zasad	zarządzanie systemem
19	Spójność między strategią projektu, strukturą organizacyjną, kulturą i etyką społeczną	zarządzanie integralnością
20	Systematyczne myślenie w procesie	zarządzanie systemem
21	Ocena wiarygodności powiązanych przedsiębiorstw	zarządzanie ryzykiem
22	System informatyczny i aplikacja	zarządzanie systemem
23	Spójność między celami finansowymi a celami zarządzania projektami	zarządzanie audytem

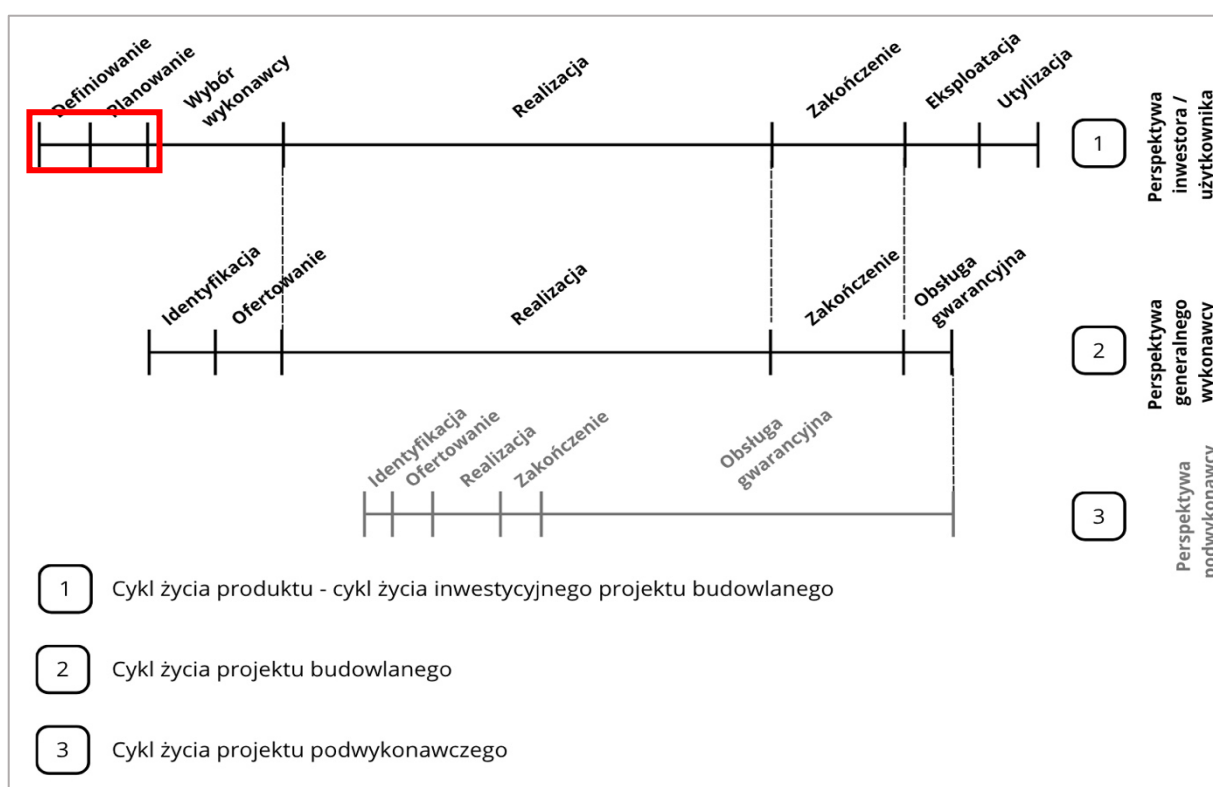
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Xiang i in. 2013 s. 407]

Mówiąc o interesariuszach, nie można zapomnieć o sieci powiązań, tj. relacjach występujących pomiędzy nimi. **Stworzony model powinien wskazywać także interakcje zachodzące pomiędzy poszczególnymi elementami strukturalnymi – podmiotami**

uczestniczącymi w *governance* i elementami, które bezpośrednio są zaangażowane w proces zamówień bądź wpływają na decyzje podejmowane w tym procesie.

Wskazując czynniki sukcesu podkreślono znaczenie stworzenia kompleksowego modelu ładu w zamówieniach projektowych, który uwzględniałby je w swoich ramach. W tym miejscu należy wspomnieć o drugim istotnym założeniu, a mianowicie **możliwości adaptacji tego modelu do potrzeb zarówno zamawiającego, jak i dostawcy**.

Konstruowany model powinien obejmować **całość procesu zarządzania zamówieniami projektowymi**. Jego **ogólny charakter wynika z kolei z konieczności późniejszej jego adaptacji do specyficznych warunków z perspektywy zamawiającego czy dostawcy, na różnych etapach zarządzania zamówieniami**. Już na etapie planowania czy definiowania projektu ze strony klienta czy zleceniodawcy mogą pojawić się pierwsze zamówienia (Rysunek 5-3). W przypadku klienta, aspekty związane z planowaniem mogą obejmować pierwsze zamówienia dla dostawców (np. stworzenie *business case*, itp.), podczas gdy dla dostawcy ten element może nie występować.



Rysunek 5-3 Perspektywy cyklu życia projektu
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Głodziński 2017a s. 124].

Model powinien zatem umożliwiać dostosowanie go do konkretnych warunków projektowych, zależnie od etapu realizacji zamówienia jak i przyjmowanej perspektywy – czy to po stronie klienta, czy dostawcy i/lub podwykonawcy. Wspominana elastyczność

ma na celu odzwierciedlenie różnorodności i zmienności procesów związanych z zarządzaniem zamówieniami projektowymi. Adaptacyjność powstałych modeli zostanie zweryfikowana poprzez panel ekspertów, co zostanie opisane w podrozdziale 5.4.

5.2 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych

W niniejszym podrozdziale zaprezentowano statyczny model ładu w zamówieniach projektowych, będący wynikiem operacjonalizacji badanego konstruktu teoretycznego i realizowanych wcześniej badań literaturowych oraz badań ilościowych. Prezentowany model statyczny (Rysunek 5-4) to uproszczone – normatywne odwzorowanie ładu w zamówieniach projektowych w odniesieniu do tworzenia metodycznych podstaw funkcjonowania oraz nadzoru i wspomagania zamówieniami projektowymi. Powstał on na bazie analizy literatury przedmiotu, jak również jest rezultatem przeprowadzonych badań ilościowych (empirycznych). Jego elementy składowe są rezultatem analiz podejść metodycznych zarządzania projektami, w tym m.in. PMBOOK Guide, czy IPMA Baseline. Elementy modelu zostały podzielone na sześć obszarów – wyróżnionych kolorystycznie – związanych z:

- wysokopoziomowym spojrzeniem na systemem zarządzania, tj. uniwersalnymi grupami obszarów zarządzania i nadzoru nad zarządzaniem w organizacjach projektowych (S) (kolor biały),
- uwarunkowaniami wewnętrznymi organizacji i zamówienia, które wpływają na sposób wykorzystania ładu projektowego, tj. szczegółowymi rozwiązaniami systemu zarządzania organizacjami projektowymi (O) (kolor jasno-niebieski),
- zadaniami *project governance* realizowanymi w ramach spełniania funkcji uporządkowania metodycznego oraz nadzorczo-kontrolno-wspomagającej (N) (kolor pomarańczowy),
- otoczeniem, tj. uwarunkowaniami zewnętrznymi projektu i zamówienia (OT) (kolor żółty), w tym uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi w Polsce omówionymi w podrozdziale 4.2,
- relacjami między kluczowymi interesariuszami zamówienia – głównie dostawca, odbiorca, użytkownik (R) (kolor ciemno-niebieski), w tym uwarunkowaniami społeczno-gospodarczymi w Polsce omówionymi w podrozdziale 4.2,
- uwarunkowaniami projektu i zamówienia, tj. szczegółowymi rozwiązaniami organizacyjnymi, technicznymi itp. przypisanymi do nich (P) (kolor miętowy).

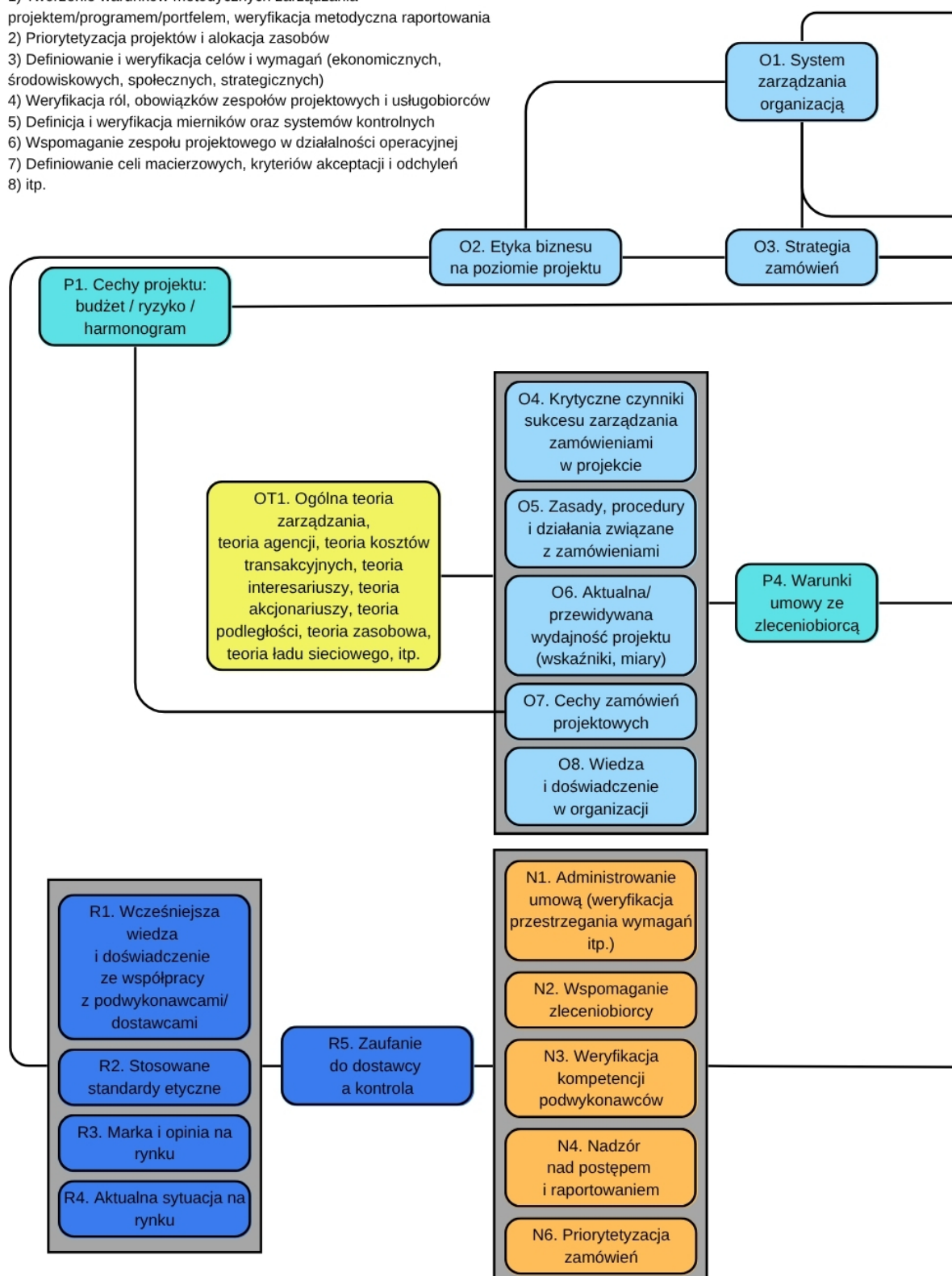
Dla czytelności statycznego modelu, w centralnej jego części zaprezentowano **ład w zamówieniach projektowych (S5)** jako system wspomagający zarządzanie zamówieniami (S6), który realizuje funkcje: nadzorczo-wspierającą zleceniobiorcę oraz porządkującą (zapewniającą wsparcie merytoryczne zespołowi projektowemu generalnego wykonawcy i zapewniającą uporządkowanie metodyczne zarządzania zamówieniami). Model w formie graficznej przedstawia bezpośrednie połączenia między jego elementami zarządczymi organizacji. Zostały one zdefiniowane na podstawie przeglądu literatury i obserwacji. Należy zaznaczyć, że prezentacja graficzna modelu ze względu na zastosowane uroszczenia i potrzebę zapewnienia przejrzystości modelu nie odzwierciedla poziomów zależności między meta elementami. Zależności są następujące:

- podsystemami ładu projektowego są ład projektu i ład zamówień projektowych,
- ład projektowy wspomaga zarządzanie projektem,
- ład zamówień projektowych wspomaga zarządzanie zamówieniami,

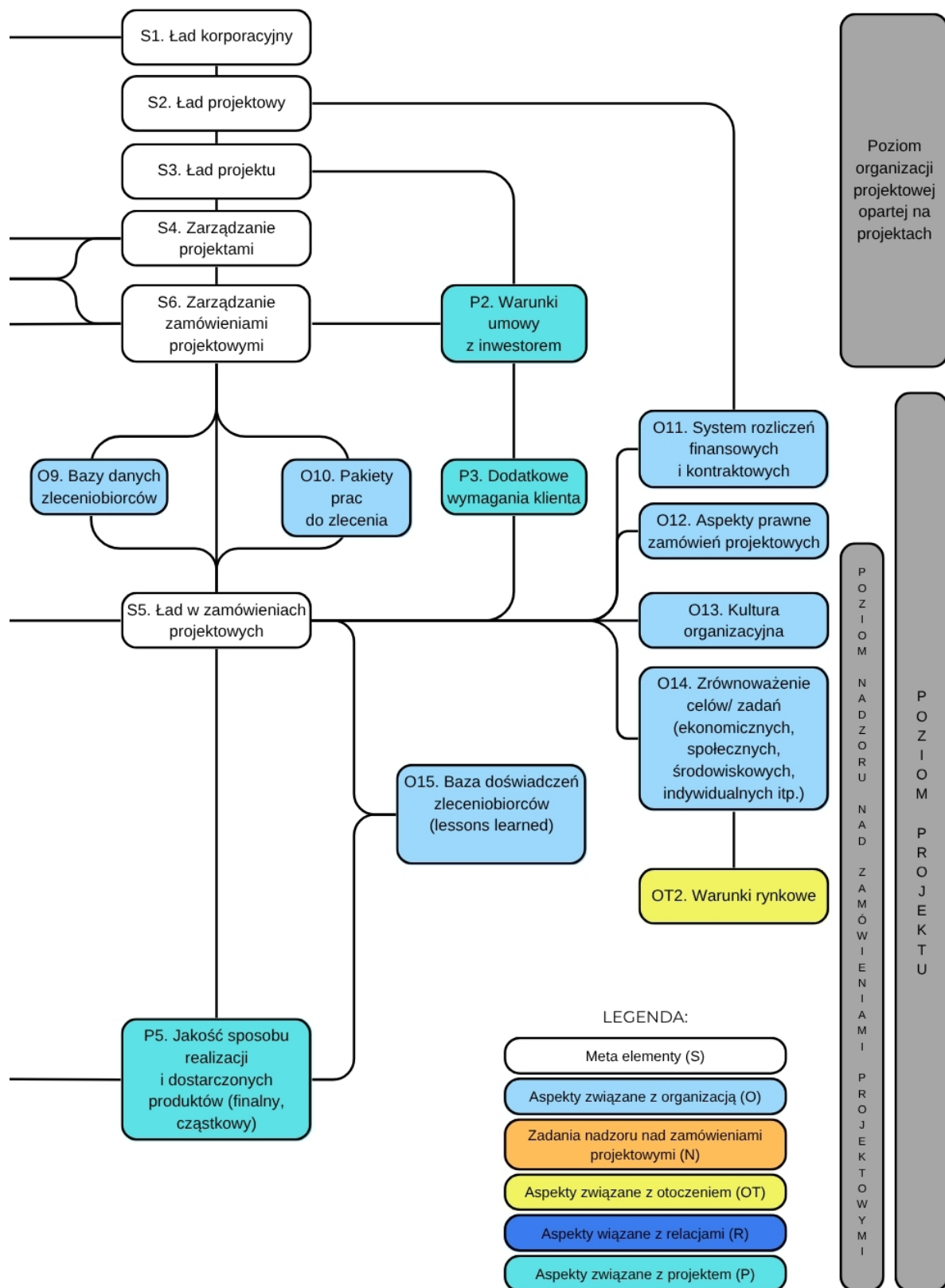
W modelu ładu w zamówieniach projektowych (Rysunek 5-4) można wyróżnić trzy poziomy (podrozdział 1.4):

- organizacji projektowej opartej na projektach – obejmujący te elementy ładu korporacyjnego, które dotyczą działań projektowych odnoszących się do portfeli projektów, programów oraz wspomagania działalności projektowej przez działy usługowe np. dział logistyki, dział controllingu projektu, dział techniczny, podmiotowo jest to nadzór projektowy sprawowany przez kierownictwo organizacji projektowej nad działalnością projektową,
- projektu – obejmujący elementy ładu projektowego odnoszące się bezpośrednio do poszczególnych projektów, podmiotowo jest to nadzór projektowy sprawowany przez kierownictwo portfeli projektów lub programów nad działalnością poszczególnych zespołów projektowych,
- nadzoru nad zamówieniami projektowymi – obejmujący te elementy ładu projektowego, dzięki którym zespół projektowy nadzoruje dostawców i podwykonawców.

- 1) Tworzenie warunków metodycznych zarządzania projektem/programem/portfelem, weryfikacja metodyczna raportowania
- 2) Priorytetyzacja projektów i alokacja zasobów
- 3) Definiowanie i weryfikacja celów i wymagań (ekonomicznych, środowiskowych, społecznych, strategicznych)
- 4) Weryfikacja ról, obowiązków zespołów projektowych i usługobiorców
- 5) Definicja i weryfikacja mierników oraz systemów kontrolnych
- 6) Wspomaganie zespołu projektowego w działalności operacyjnej
- 7) Definiowanie celi macierzowych, kryteriów akceptacji i odchyleń
- 8) itp.



Rysunek 5-4 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych cz.1
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5-4 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych cz.2
Źródło: opracowanie własne.

Opisując **poziom organizacji projektowej**, należy wskazać, że model wywodzi się z założeń **ładu korporacyjnego (S1)**, które mają wpływ na **ład projektowy (S2)**, a ten z kolei na **ład projektu (S3)** i realizowane **projekty (S4)**. Całokształt działań wspierany jest przez **system zarządzania organizacją (O1)**, tj. sposób funkcjonowania definiujący układ decyzyjny (sterujący, regulacyjny, zarządzający), układ wykonawczy i system informacyjny. Istotnymi aspektami z perspektywy całej organizacji projektowej, które wpływają na ład w zamówieniach projektowych jest **strategia zamówień projektowych (O3)**, odpowiadająca założonym celom, tj. sposób realizacji zamówień, metody i terminy dostaw, warunki płatności itp. oraz **etyka biznesowa (O2)**, tj. rzetelne i odpowiedzialne postępowanie w relacjach zachodzących pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcami, uwzględniając także kontekst powiązań na kolejnych szczeblach, tzn. poddostawców, podwykonawców w złożonej sieci powiązań,

Z poziomu zarządzania zamówieniami projektami (S6), wpływ na ład w zamówieniach projektowych (S5) mają:

- **uwarunkowania wewnętrzne projektu (jego cechy) (P1)**, w tym m.in. czas, koszty, zasoby, zakres, jakość, ryzyka wewnętrzne,
- **liczba i złożoność pakietów prac do zlecenia (O10)** (części/ moduły, na które podzielono projekt, zawierające określony zestaw wymagań, specyfikacji technicznych, harmonogram wykonania, plan kosztowy oraz inne szczegóły związane z realizacją danego pakietu zadań),
- **warunki kontraktowe (P2)**, dotyczy to bezpośrednio warunków podpisanej umowy z inwestorem, tj. przedmiotu produktu i/lub usługi, której dotyczy umowa, warunków gwarancji, sposobów informowania o postępach w realizacji zamówienia itp.,
- **dodatkowe wymagania klienta (P3)**, które mogły nie pojawić się w głównym zapytaniu ofertowym i umowie, ale powstały podczas realizacji zleceń (aneksy). Mogą mieć także nieformalny charakter przekazywanych informacji, roszczenia klienta, propozycje optymalizacyjne itp. i mają wpływ na projekt.
- **baza danych zleceniobiorców (O9)**, tj., baza informacji na temat potencjalnych zleceniobiorców, którym może zostać powierzona realizacja zleconych zadań (np. nazwa, adres, numer telefonu, adres e-mail, specjalizacje, referencje, doświadczenie, poziom wykształcenia, a także dane dotyczące umów i transakcji zawartych z danym zleceniobiorcą),

- **system rozliczeń finansowych i kontraktowych (O11)**, tj. sposób w jaki są naliczane i rozliczane koszty związane z realizacją zamówień, umożliwiając monitorowanie i zarządzanie wydatkami, definiowanie produktu, warunków gwarancji czy innych warunków umownych określanych jako *contract conditions*. Dotyczy bezpośrednio warunków podpisanej umowy z inwestorem. Pozwala to na weryfikację czy zamówienia są wykonywane w ramach budżetu, zgodnie z harmonogramem i osiągają założone cele, zgodnie z zakresem.
- **aspekty prawne zamówień projektowych (O12)**, tj. regulacje prawne, umowy, ochrona własności intelektualnej, prawa pracy, ochrona środowiska i inne przepisy terytorialne.

Zwracając uwagę na **poziom nadzoru nad zamówieniami projektowymi**, należy podkreślić, iż na kształt ładu w zamówieniach projektowych mają również wpływ różnorodne **teorie, najczęściej organizacji i zarządzania, ekonomiczne oraz behawioralne (OT1)**. Jak podkreśla E. Głodziński „istnieją silne relacje *project governance* z *corporate governance* (...). Dlatego wskazuje się na sześć zasadniczych teorii umożliwiających wyjaśnienie mechanizmów przedmiotowego systemu” [Głodziński 2019 s. 39], które wpływają na ład w zamówieniach projektowych i były podstawą wyodrębnienia poszczególnych jego elementów, tj.:

- **teoria agencji (*agency theory*)** poprzez wybór najefektywniejszej formy kontraktu, uwzględniając relacje i dotychczasowe stosunki pomiędzy podmiotami [więcej na temat teorii agencji, patrz: Piotrowska 2017],
- **teoria kosztów transakcyjnych (*transaction cost theory*)** poprzez wskazywanie, że każda podpisana umowa wiąże się z dodatkowymi kosztami przygotowania, tj. kosztów działalności organizacji wynikających ze współdziałania z podmiotami na rynku, tj. koszty gromadzenia informacji o rynku (badania rynkowe, wyszukiwanie ofert, analizy popytu i podaży), koszty zarządzania i zawierania kontraktów (koszty negocjacyjne, proceduralne, tworzenia rezerw), koszty kontroli (monitorowania i realizacji kontraktów) [więcej na temat teorii kosztów transakcyjnych, patrz: Marcinkowska 2017; Ahola 2023],
- **teoria interesariuszy (*stakeholder theory*)** pozwala opisać charakter i dynamikę relacji pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcami, wpływając na sposób

formułowania strategii realizacji [więcej na temat teorii interesariuszy, patrz: Łudzińska, Zdziarski 2013],

- **teoria właścicielska (*shareholder theory*)** poprzez definiowanie celów zarządzania zamówieniami, zgodnymi z celami właścicielskimi [więcej na temat teorii właścicielskiej, patrz: Jeżak 2004],
- **teoria podwładności (*stewardship theory*)** poprzez wspieranie kierownictwa wyższego szczebla działaniami osób im podległych, zakładając, że kierują się oni dobrem ogółu [więcej na temat teorii podwładności, patrz: Schillemans, Bjurstrøm 2020],
- **teoria zasobowa (*resource dependence theory*)** poprzez wskazywanie zasobów wiedzy i umiejętności pracowników danej organizacji jako najistotniejsze czynniki w procesie tworzenia strategii [więcej na temat teorii zasobowej, patrz: Grant 2016].

Wpływają one na kształt zasad i procedur zarządzania zamówieniami, co przyczynia się do określania:

- **krytycznych czynników sukcesu zarządzania zamówieniami w projekcie (O4),**
- **zasad, procedur i działań związanych z zamówieniami (O5),**
- **aktualnej/ przewidywanej wydajności projektów (wskaźników, miar) (O6),**
- **cech zamówień projektowych (O7),**
- **wiedzy i doświadczenia w organizacji (O8).**

Powyższe aspekty mają odzwierciedlenie przy określaniu szczegółowych **warunków w umowach ze zleceniobiorcami (P4)**. Ważnym aspektem, który wpływa na cały proces jest **kultura organizacyjna (O13)**, wskazująca zestaw wartości, norm czy przekonań, które powinny być realizowane w kontakcie z m.in. interesariuszami zamówień. Należy także podkreślić wpływ **warunków rynkowych (OT2)**, czyli wpływu czynników społecznych, gospodarczych, politycznych na realizowane zamówienia, kształtując ich sposób realizacji. Mówiąc o warunkach rynkowych nie można zapomnieć o **równoważeniu celów/ zadań (ekonomicznych, społecznych, środowiskowych, indywidualnych itp.) (O14)**, aby spełnić wymagania wszystkich zainteresowanych stron. Zamówienia projektowe, to także **baza doświadczeń ze współpracy z podwykonawcami i/lub dostawcami (O15)** (zawierająca ocenę dostawców, warunki dostaw, doświadczenia z poprzednich realizacji) **oraz jakość sposobu realizacji dostarczonych produktów (końcowych i częściowych) (P5)**, na którą składa się:

- **administrowanie umową (N1)** (weryfikacja przestrzegania wymagań, kontrola jakości, czasu, harmonogramu, kosztów, ale przede wszystkim monitorowanie i kontrolę wypełniania zapisów umownych dostawcy czy podwykonawcy itp.),
- **wspomaganie zleceniobiorcy (N2)**, poprzez udzielanie wsparcia zleceniobiorcom (dostawcom, podwykonawcom) w planowaniu, realizacji i kontrolowaniu zamówień,
- **weryfikacja kompetencji podwykonawców (N3)**, tj. ocena umiejętności i doświadczeń wskazujących na zdolność do wykonania zleconych zadań,
- **nadzór nad postępem i raportowaniem (N4)** (kontrola realizacji zadań, porównywanie postępów względem planów, identyfikacja opóźnień i wprowadzanie działań korygujących),
- **priorytetyzacja zamówień (N5)** według tych kryteriów, które w najlepszym stopniu umożliwiają osiągnięcie celów projektu (kryteria dotyczące wpływu na: terminy, jakość produktu, koszty, ryzyka, dostępność zasobów itp.).

Stopień wspomagania, weryfikacji i nadzoru zależy w dużej mierze od poziomu **zaufania a kontroli (R5)** do dostawców i/lub podwykonawców. Wynika on z:

- **wcześniejszej wiedzy i doświadczeń ze współpracy z podwykonawcami i/lub dostawcami (R1)** (historia współpracy, ocena zdolności technicznych, interpersonalnych, dostępności, jakości, itp.)
- **stosowania standardów etycznych (R2)**, tj. zasad postępowania, zapewniających uczciwe, sprawiedliwe i moralne praktyki biznesowe,
- **marki i opinii na rynku (R3)** (nazwa, logo, hasło, identyfikator wizualny, który jest przypisywany do produktów lub usług organizacji projektowej i jest rozpoznawalny przez klientów, wrażenia i opinie klientów o organizacji projektowej, jej produktach i usługach),
- **aktualnej sytuacji rynkowej (R4)**, tj. czynniki ekonomiczne, polityczne, technologiczne, społeczne i prawne, które mają wpływ na rynek i sposób, w jaki organizacje projektowe prowadzą swoją działalność.

Na podstawie analizy zaprezentowanego (rysunek 5-4) oraz dostępnych źródeł literaturowych [Głodziński 2017a; Müller 2018], wskazuje się na potrzebę zarządzania siecią relacji występujących w procesie zamówień, ponieważ bardzo często występuje tu niedostatek zrównoważenia dystrybucji zasobów, wartości niematerialnych, prawnych a także formalnej władzy [Hellgren, Stjernberg 1995 s. 377–394].

Należy zauważyć, że przedstawiony model nie definiuje relacji występujących między jego elementami. Ich stworzenie wymagałoby dodatkowych badań, choć i takie mogłyby nie przynieść jednoznacznych odpowiedzi ze względu na różnorodność stosowanych rozwiązań np.:

- dominującą pozycję na rynku (siła dostawcy vs. siła nabywcy – w tym samym projekcie dla różnych pakietów prac może być odmienna ze względu na model konkurencji, np. dostawców rozwiązań chmurowych dla przechowywania danych jest wielu, specjalizowanych modeli generatywnej sztucznej inteligencji - mało),
- stosowane rodzaje umów m.in. stałe w cenach vs. koszt plus marża.

Aby stworzyć rozwiązanie modelowe łatwiejsze w aplikacyjności w kolejnym podrozdziale zaproponowano modele dynamiczne, które odzwierciedlają podejście procesowe i definiują relacje między poszczególnymi jego elementami.

5.3 Dynamiczny model ładu w zamówieniach projektowych

Kompleksowa definicja ładu w zamówieniach projektowych powinna opierać się na podejściu wyrażonym przez model statyczny, ale również uwzględniać perspektywę modelu dynamicznego. Ich równoległa analiza umożliwia pełne zrozumienie procesu zarządzania zamówieniami. Mimo, że różnią się one w sposobie reprezentacji danych, wzajemnie się uzupełniają. Model statyczny zwraca uwagę na strukturę i powiązania pomiędzy poszczególnymi elementami w danym momencie, natomiast model dynamiczny przedstawia zmiany i interakcje zachodzące w trakcie realizacji zamówień projektowych.

Zwracając uwagę na model dynamiczny project governance na poziomie ogólnym (Rysunek 5-5) należy wyróżnić jego cztery poziomy:

- **tworzenie i doskonalenie ładu korporacyjnego (*corporate governance*) (MD1),**
- **tworzenie i doskonalenie ładu działalności projektowej (*governance of projects*) (MD2),** dotyczącej usług wspomagania i porządkowania działalności projektowej organizacji poziom funkcjonowania organizacji projektowej, portfela, programu,
- **tworzenie i doskonalenie ładu projektów (*governance of project*) (MD3),** dotyczących usług wspomagania i porządkowania projektów – poziom realizacji projektu,

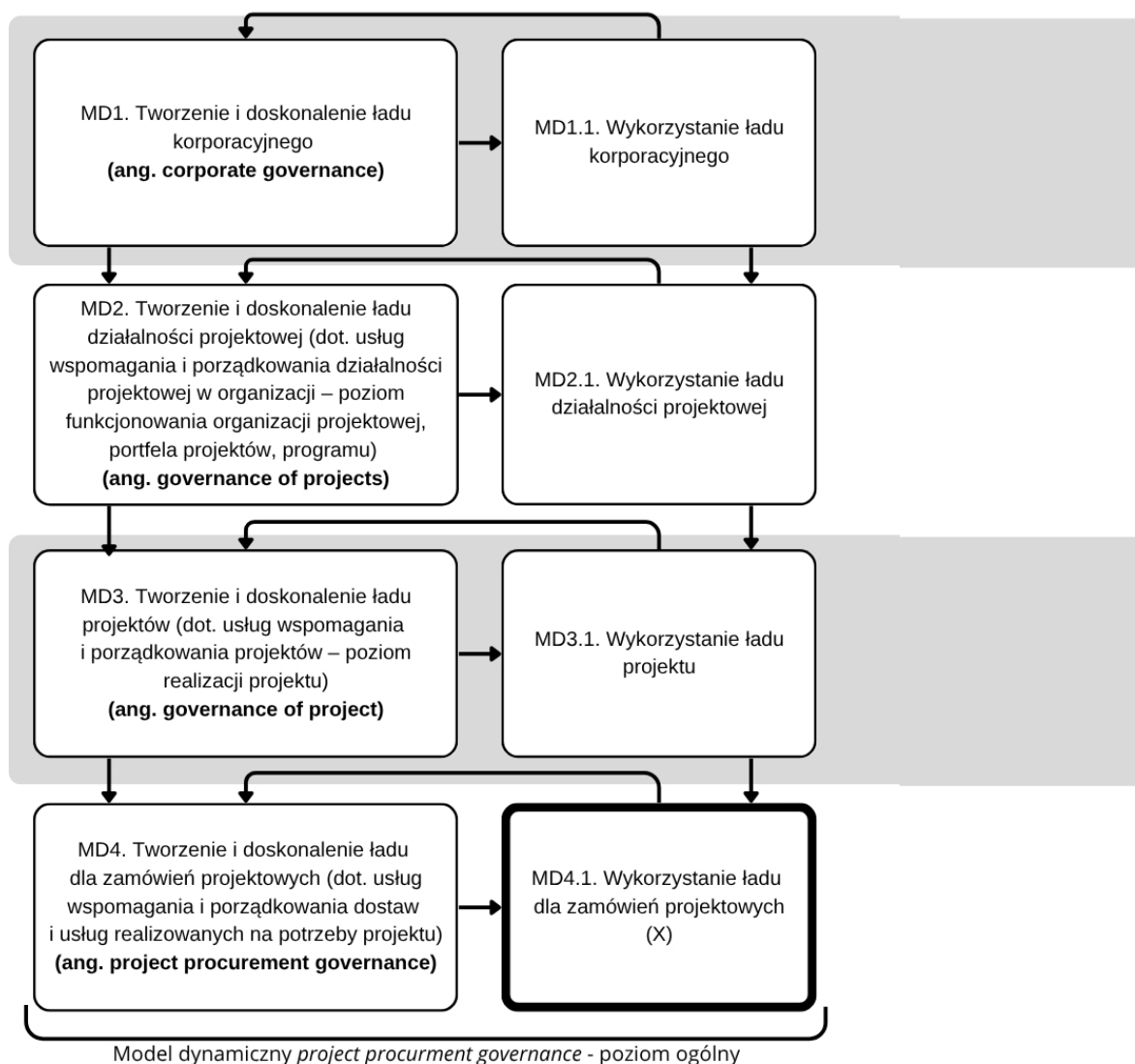
- **tworzenie i doskonalenie ładu w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*) (MD4)**, dotyczących usług wspomagania i porządkowania dostaw i usług realizowanych na potrzeby projektu, co jest głównym obszarem zainteresowania niniejszej rozprawy doktorskiej.

Dla użyteczności każdego poziomu niezwykle istotne jest wykorzystanie ich koncepcyjnych założeń w strukturach organizacji (MD1.1 – MD4.1), a następnie ciągłej adaptacji w pętli zwrotnej tak, by zapewnić optymalny poziom dostosowany do specyficznych potrzeb i uwarunkowań organizacji projektowych.

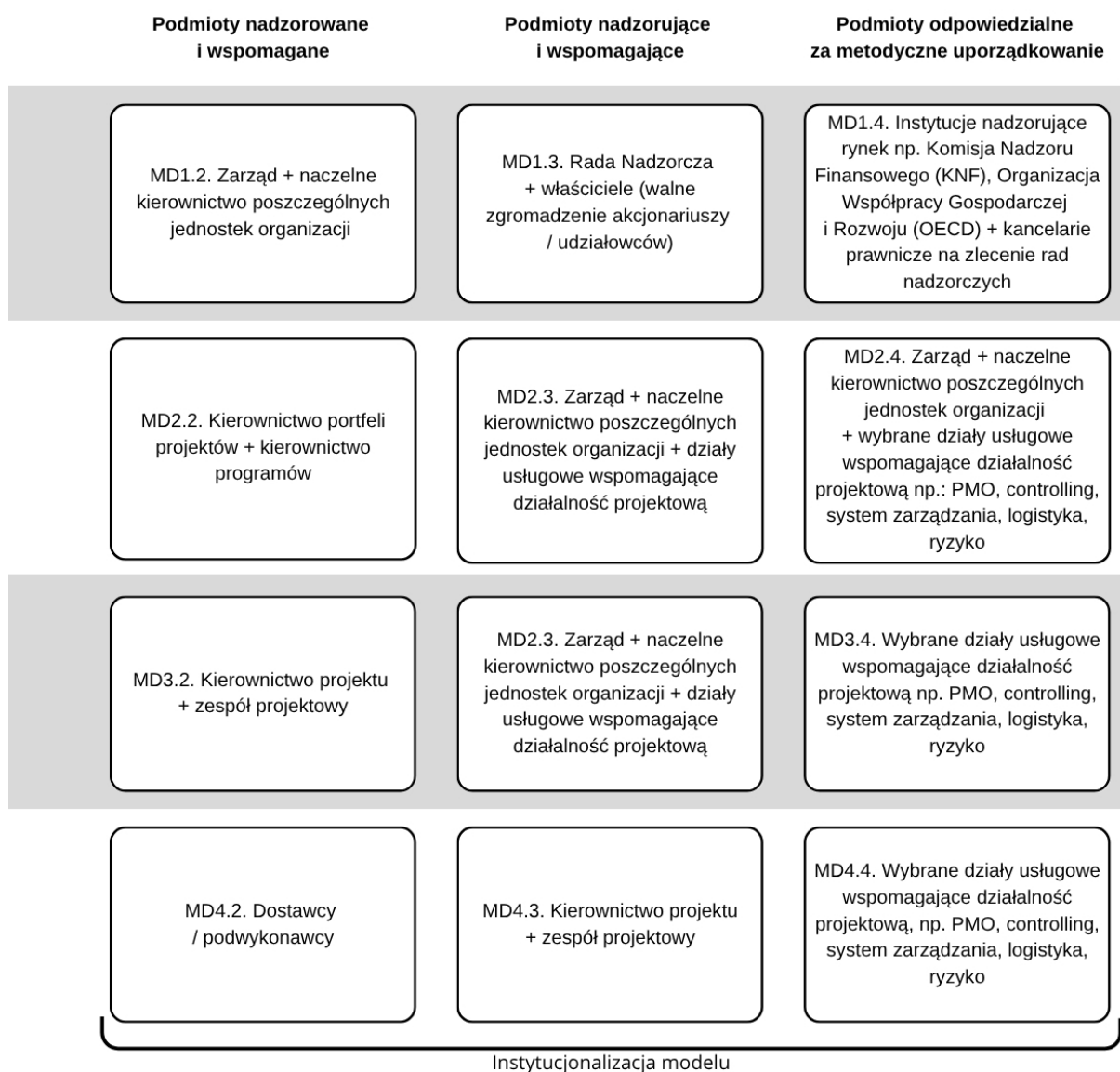
Każdy poziom modelu realizowany jest przez podmioty uczestniczące, które możemy sklasyfikować wg obszaru ich wpływu, tj.:

- podmioty nadzorowane i wspomagane,
- podmioty nadzorujące i wspomagające,
- podmioty odpowiedzialne za metodyczne uporządkowanie.

Przykładowo, na poziomie ładu w zamówieniach projektowych (MD4), dostawcy i podwykonawcy (MD4.2) są wspierani i nadzorowani przez kierownictwo projektu wraz z zespołem projektowym (MD4.3), przy współpracy z podmiotami odpowiedzialnymi za metodyczne uporządkowanie działalności okołoprojektowej, tj. wybranych działów usługowych, wspomagających działalność projektową (MD4.4), w tym PMO, dział controllingu, logistykę itp.



Rysunek 5-5 Model dynamiczny *project procurement governance* – poziom ogólny cz.1
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5-5 Model dynamiczny *project procurement governance* – poziom ogólny cz.2
Źródło: opracowanie własne.

Poziom ładu w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*) (MD4), przedstawiono w postaci dwóch modeli szczegółowych z perspektywy wsparcia metodycznego zarządzania zamówieniami i nadzoru nad zamówieniami (Rysunek 5-6) oraz oddzielnie wspomagania i nadzorowania realizacji zamówień (Rysunek 5-7). Kryteria wyodrębniania elementów dla obu modeli uwzględniały wyniki badań literaturowych m.in. perspektywę zawartą w opracowaniach branżowych Project Management Institute (PMI) czy International Project Management Association (IPMA) oraz zadania wyodrębnione w formularzu ankiety badań empirycznych.

Model wsparcia metodycznego ładu w zamówieniach projektowych oraz nadzoru w zamówieniach projektowych przedstawia zamknięty cykl, który służy ciągłej adaptacji

rozwiązań procesowych do zmiennych warunków rynkowych (Rysunek 5-6). Zaczyna się od wsparcia w **identyfikacji procesów (X1)** związanych z zamówieniami, co zostanie opisane szczegółowo w oddzielnym akapicie. Drugi krok modelu dotyczy **weryfikacji stopnia zmapowania procesów w dokumentacji (X2)**, tj. sprawdzenia czy zmapowany proces wraz z powiązanymi z nim dokumentami jest pełny, precyzyjny oraz spójny z rzeczywistym przebiegiem procesów w organizacji projektowej. Polega na:

- zbieraniu informacji zwrotnych od interesariuszy bądź osób bezpośrednio zaangażowanych w proces,
- weryfikacji czy dane i wskaźniki powiązane z procesem są spójne z rzeczywistymi wynikami,
- analizie kompletności dokumentów śledząc historię ich zmian,
- sprawdzeniu zgodności z obowiązującymi normami i regulacjami,
- weryfikacji zgodności celów procesu z celami organizacji projektowej.

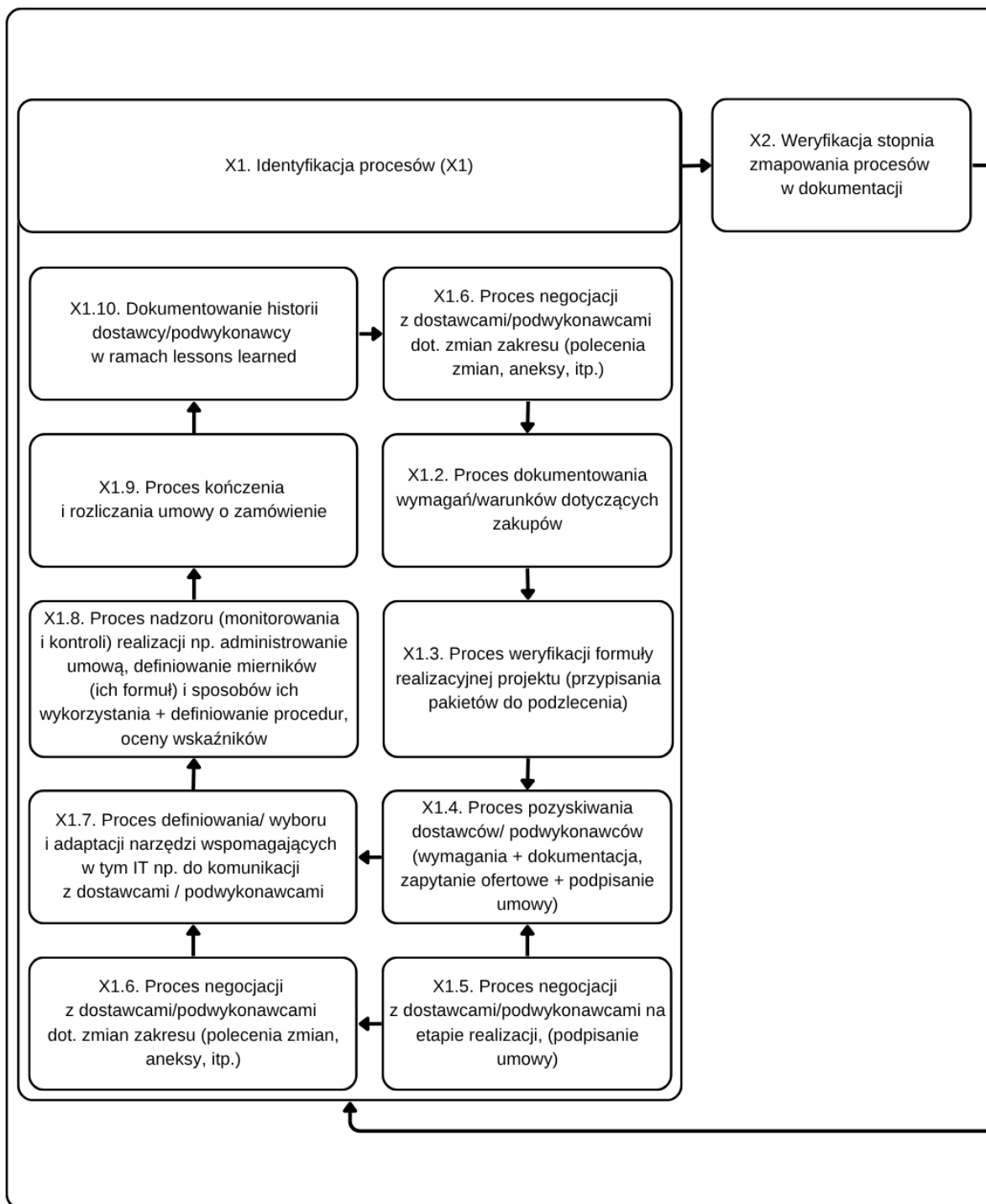
Kolejnym istotnym aspektem modelu jest właściwa **priorytetyzacja (X3)** zidentyfikowanych procesów, tak, aby uwzględniając kontekst i specyfikę organizacji projektowych, a zwłaszcza otoczenie danego projektu, dla którego realizowane są zamówienia, nadawać odpowiednią rangę czynnikom, wpływających m.in. na:

- zgodność z misją i wizją organizacji,
- poziom satysfakcji klienta,
- efektywność operacyjną,
- wyniki finansowe,
- przepisy prawne,
- optymalizację procesową i projektową,
- siłę wpływu interesariuszy,
- terminy.

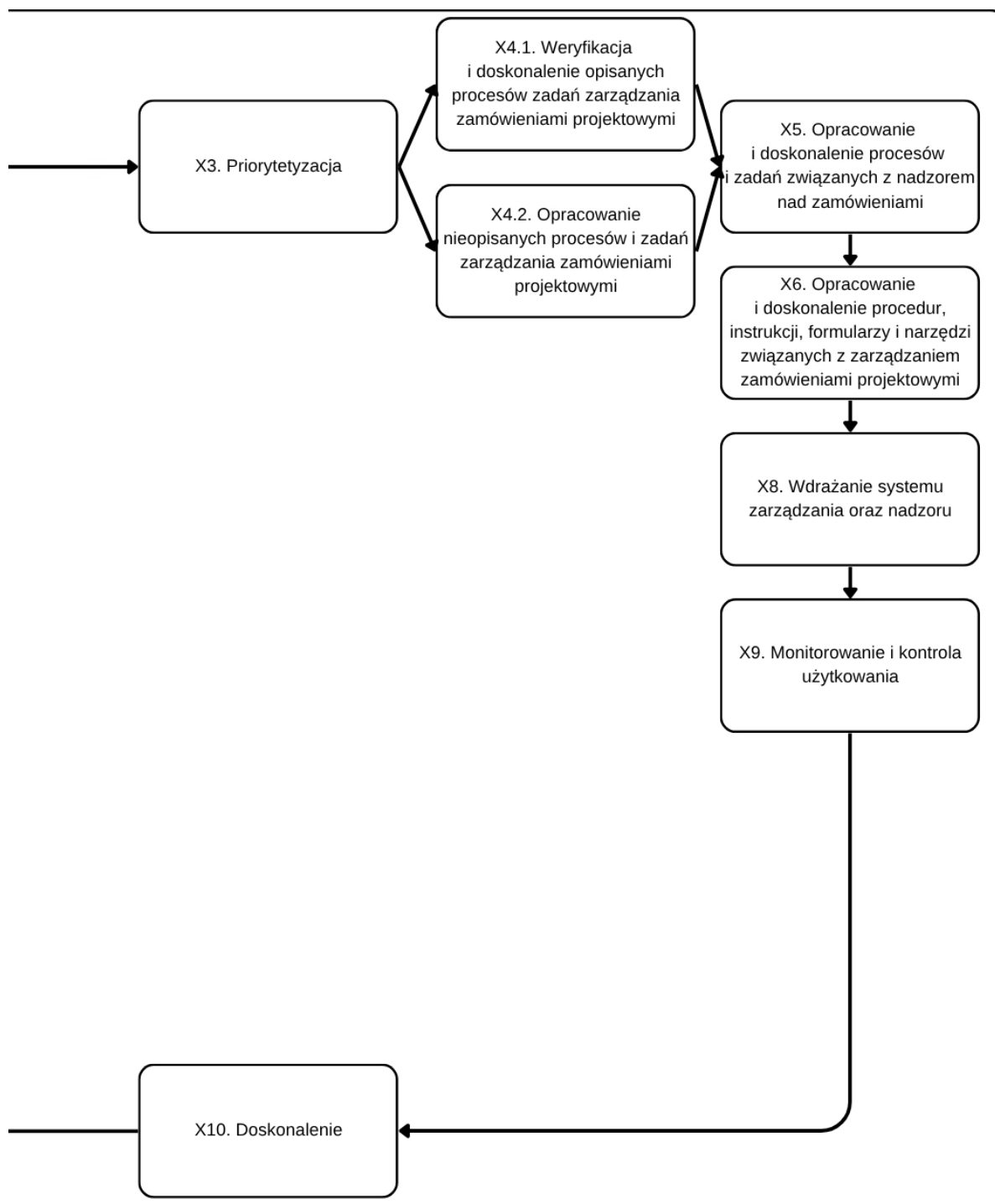
Priorytetyzację należy uwzględnić na dwóch płaszczyznach, tj. **weryfikacji i doskonalenia opisanych dotychczas procesów i zadań zarządzania zamówieniami projektowymi (X4.1)** oraz **opracowania nieopisanych procesów i zadań zarządzania zamówieniami projektowymi (X4.2)**. Wymaga to ciągłego podejścia do doskonalenia, ale nacisk i waga powinna być uzależniona m.in. od stopnia dojrzałości organizacji projektowej, odpowiedzi na ryzyka czy potrzeby biznesowe. Oba etapy wymagają zdefiniowania luk w aktualnych

rozwiązaniach i procesach zarządzania zamówieniami, dokładnej analizy obszaru objętego zmianami, by proponując nowe rozwiązania uwzględnić aktualne wymagania. Istotne jest przy tym zachowanie spójności z wykorzystywaną metodyką projektową, przeprowadzenia szeregu testów w fazie pilotażowej, aby wdrożyć i odpowiednio udokumentować doskonalone procesy. Kolejnym istotnym elementem przy porządkowaniu metodycznym jest **opracowanie i doskonalenie procesów i zadań związanych z nadzorem nad zamówieniami (X5)**, by tworzyć je w sposób systemowy, uwzględniając szerszy kontekst z perspektywy działania całej organizacji projektowej, co jest szczegółowo przedstawione i opisane w dalszej części pracy (Rysunek 5-7). Przekłada się to na **opracowanie i doskonalenie procedur, instrukcji, formularzy i narzędzi związanych z zarządzaniem zamówieniami projektowymi (X7)**, spójnych w ramach organizacji projektowej oraz współpracujących z nią dostawców i/lub podwykonawców. Przy tego typu opracowaniach należy dogłębnie zrozumieć zachodzący proces biznesowy wraz ze wszystkimi korelacjami, jasno zidentyfikować role i odpowiedzialności, zachować spójność z obowiązującymi standardami branżowymi, obowiązującymi przepisami prawnymi jak i wewnętrznymi regulacjami. Ponadto stworzone dokumenty powinny być przejrzyste i klarowne dla szerokiego grona odbiorców, napisane prostym językiem, bez dwuznacznych sformułowań. W tym miejscu należy podkreślić również istotność unikania nadmiernej biurokratyzacji i próby automatyzacji jak największej liczby procesów związanych z zarządzaniem zamówieniami, aby unikać błędów ludzkich. Wprowadzone w obieg dokumenty, instrukcje czy procesy wymagają nieustannego **monitorowania i kontrolowania ich użytkowania (X8)**, przy równoległych konsultacjach z ich interesariuszami, aby regularnie dokonywać oceny wyników w oparciu o ustalone mierniki KPI czy zaimplementowany system monitorowania. Pozwoli to na **doskonalenie rozwiązań (X9)** na podstawie zebranych informacji w poprzednich krokach, a tym samym wpłynie na **identyfikację kolejnych procesów (X1)** wymagających metodycznego uporządkowania. Powyżej opisano pełen cykl ewaluacji i doskonalenia porządkowania metodycznego w modelu szczegółowym ładu w zamówieniach projektowych. Niemniej, pierwszy jego element, tj. **identyfikacja procesów (X1)**, jest na tyle szczególny, że jego poprawne zdefiniowanie wpływa na całokształt analizowanego modelu (Rysunek 5-6).

(X) Porządkowanie metodyczne



Rysunek 5-6 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – wsparcie metodyczne cz.1
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5-6 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – wsparcie metodyczne cz.2
Źródło: opracowanie własne.

Wspomniany element modelu - **identyfikacja procesów (X1)**, składa się z osobnego zamkniętego cyklu, w formie podprocesu i wzajemnie powiązanych ze sobą następujących elementów:

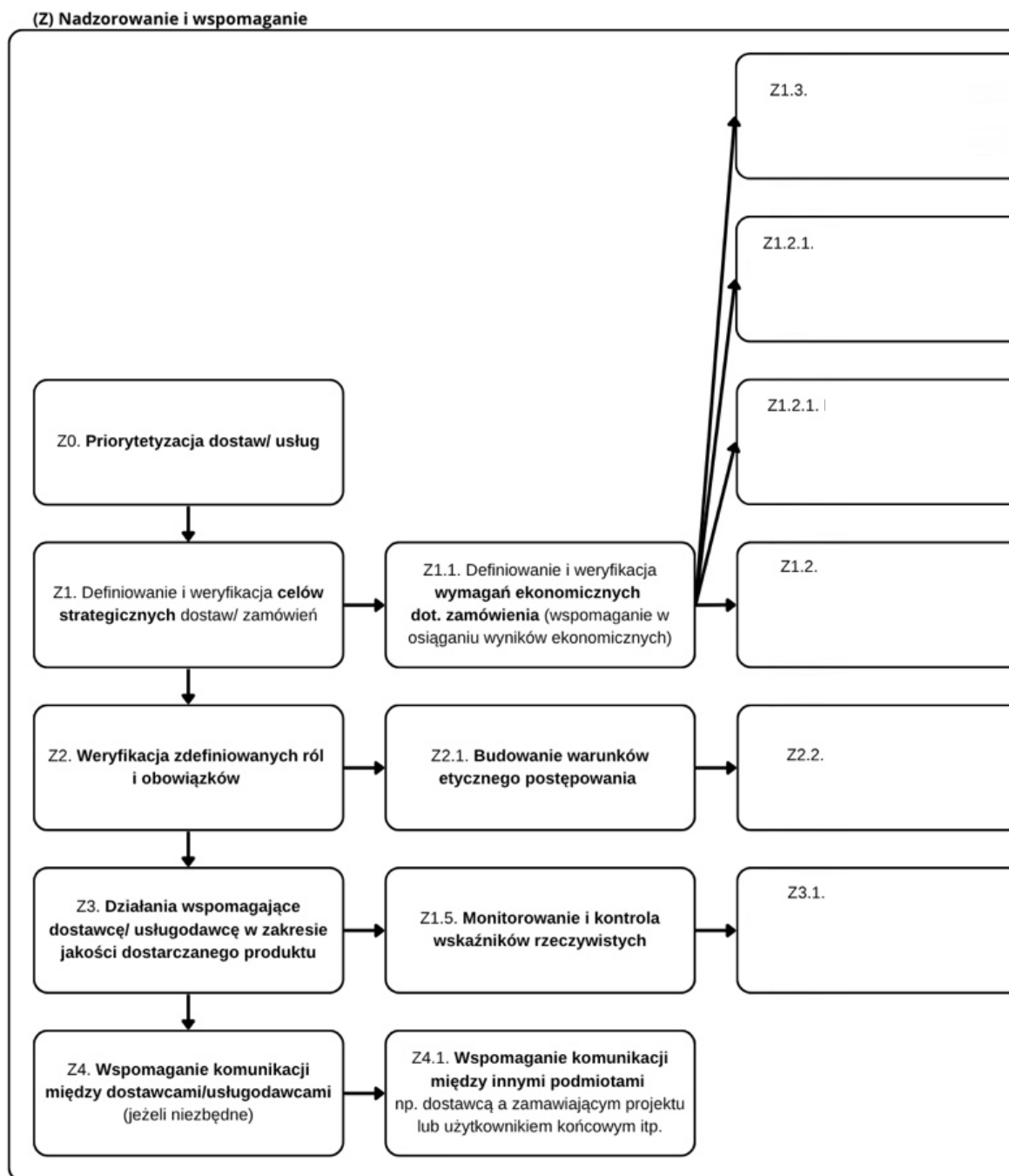
- **procesu planowania zakupów (tworzenia formuły realizacyjnej) (X1.1)**, tj. ustrukturyzowanego podejścia do przygotowania planu zakupów, obejmującego szereg kryteriów, parametrów produktowych/ usługowych, procedur lub reguł, określających sposób realizacji zakupów czy podejmowania decyzji z nimi związanych,
- **procesu dokumentowania wymagań/ warunków dotyczących zakupów (X1.2)**, czyli sposobu określania i zapisywania kryteriów, które będą wpływały na decyzje zakupowe, w tym m.in.: specyfikacji technicznych czy wymagań jakościowych,
- **procesu weryfikacji formuły realizacyjnej projektu (przypisania pakietów do podzlecenia) (X1.3)**, tj. przypisania konkretnych zadań produktowych i/lub usługowych bądź pakietów zadań do konkretnych zleceń,
- **procesu pozyskiwania dostawców i/lub podwykonawców (wymagania + dokumentacja, zapytanie ofertowe + podpisanie umowy) (X1.4)**, poprzez stworzenie klarownych dla zewnętrznych podmiotów wymagań związanych z zamówieniem, udostępnienie powiązanej z tym dokumentacji, zebranej w formie formalnego zapytania ofertowego (RFP – *Request for Proposal*) bądź zapytania o cenę (RFQ – *Request for Quotation*), wraz ze wszystkimi informacjami, jak terminem i miejscem składania ofert, miejscem wykonania zlecenia itp., co stanowi załącznik do podpisania umowy po wyborze tej najlepszej,
- **procesu negocjacji z dostawcami i/lub podwykonawcami na etapie realizacji (podpisanie umowy) (X1.5)**, czyli próby balansowania interesów każdej ze stron zamówienia celem wypracowania korzystnych warunków współpracy,
- **procesu negocjacji z dostawcami i/lub podwykonawcami dot. zmian zakresu (polecenie zmian, aneksy itp.) (X1.6)** poprzez określenie sposobów zgłaszania zmian do pierwotnego zamówienia, ograniczeń czasowych oraz kwestii finansowych związanych ze zmieniającym się zakresem,
- **procesu definiowania/ wyboru i adaptacji narzędzi wspomagających, w tym IT, np. do komunikacji z dostawcami i/lub podwykonawcami (X1.7)**, tj. określania sposobów współpracy podczas realizacji zlecenia i w czasie trwania gwarancji, wspieranej rozwiązaniami informatycznymi, np. narzędzi do zarządzania zamówieniami. Przy współpracach długoterminowych konieczne mogą być integracje

z dostawcami i/lub podwykonawcami, określenie warunków użytkowania, nadawania licencji, czy tymczasowych dostępów,

- **procesu nadzoru (monitorowania i kontroli) realizacji, np. administrowanie umową, definiowanie mierników (ich formuł) i sposobów ich wykorzystania + definiowanie procedur, oceny wskaźników (X1.8)**, a w szczególności monitorowania zgodności realizacji zamówienia z warunkami umowy, kontrolę terminów, płatności, jakości, formułowania precyzyjnych wzorów, które będą podstawą do wyliczania mierników, ustalania progów wydajności czy określania procedur w przypadku nieprawidłowości,
- **procesu kończenia i rozliczania umowy na zamówienie (X1.9)** to znaczy weryfikacji, czy wszystkie prace objęte zleceniem zostały zakończone i rozliczone, także finansowo, przygotowanie dokumentacji to potwierdzającej, przeniesienia praw, rozliczenia nadanych dostępów itp.,
- **dokumentowania historii dostawcy i/lub podwykonawcy w ramach *lessons learned* (X1.10)** poprzez spisanie doświadczeń ze współpracy, oceny dostawcy i/lub usługodawcy w określonej skali, odnotowania wszelkich odchyleń i odstępstw oraz wskazania rekomendacji na przyszłość co do potencjalnej współpracy.

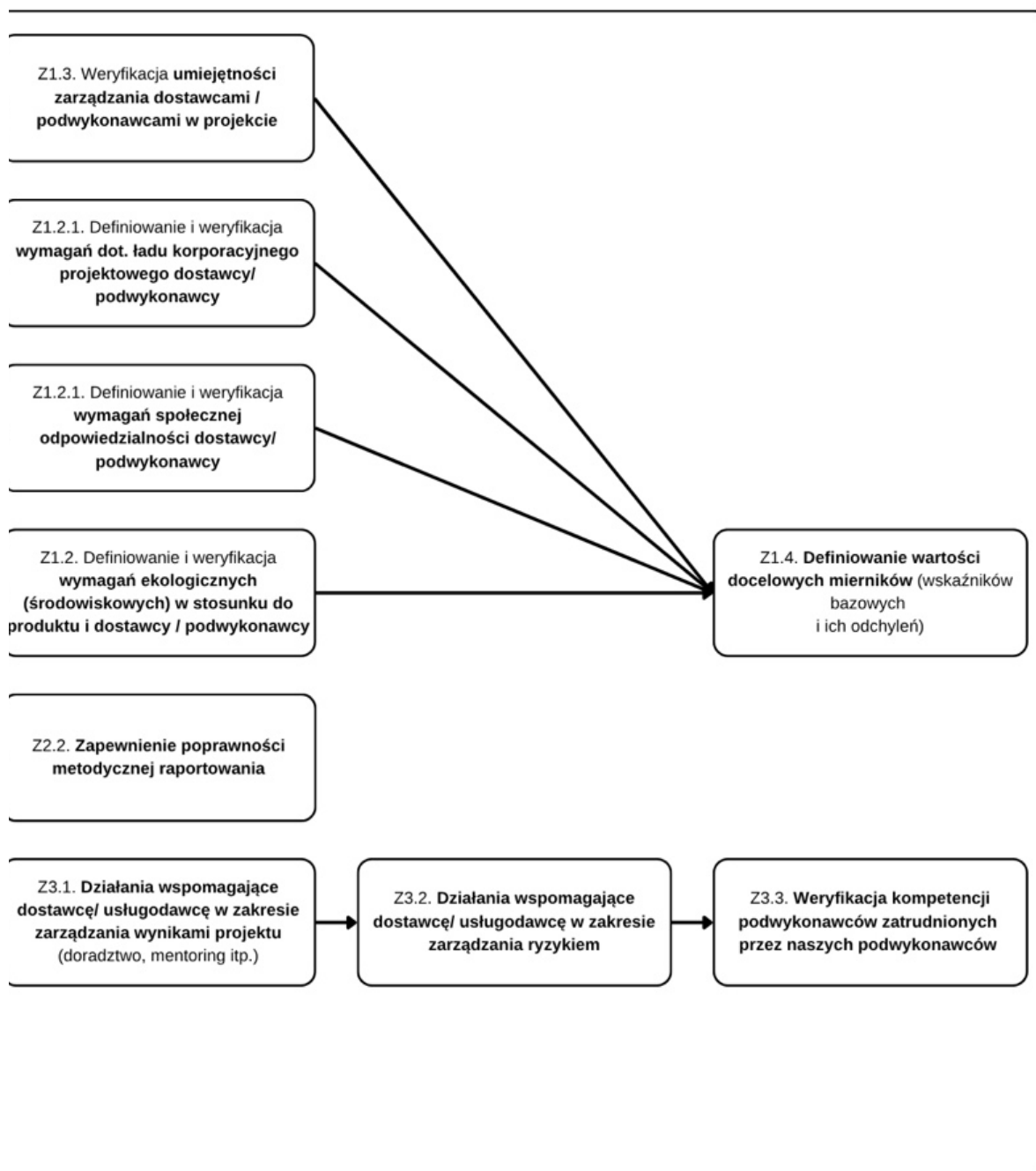
Drugi szczegółowy model **ładu w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*)** uwzględnia perspektywę wspomagania i nadzorowania (Rysunek 5-7) przebiegu zamówień. Samo wsparcie w uporządkowaniu metodycznym okazuje się niewystarczające bez odpowiedniego poziomu wsparcia w implementacji tych rozwiązań, a także nadzorowania poprawności ich stosowania w trakcie realizacji zamówień.

Nadzór i wsparcie w procesie zarządzania zamówieniami zaczyna się już na etapie **priorytetyzacji dostaw i/lub usług (Z0)**. Polega na opracowaniu jasnych i klarownych kryteriów wspomagających podejmowanie decyzji co do priorytetów dostaw i/lub usług, nadawania im odpowiednich wag, odnoszących się do m.in. terminowości, jakości, kosztów. Proces może być poprzedzony analizą ryzyka, weryfikacją opinii interesariuszy, a w ostatecznej formie powinien być odpowiednio udokumentowany jako punkt odniesienia przy kolejnych ewaluacjach. Powiązaniem z priorytetyzacją zagadnieniem jest **definiowanie i weryfikacja celów strategicznych dostaw i/lub zamówień (Z1)**, tj. określanie potrzeb organizacji projektowej i dostosowanie działań zakupowych nie tylko do krótkoterminowych celów projektu, ale także do długoterminowej strategii organizacji projektowej.



Rysunek 5-7 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – nadzorowanie i wspomaganie cz.1
Źródło: opracowanie własne.

Definiowanie i weryfikacja celów strategicznych dostaw i/lub zamówień (Z1) ma swoje odzwierciedlenie w **definiowanych i weryfikowanych wymaganiach ekonomicznych dotyczących zamówienia (wspomaganie w osiągnięciu wyników ekonomicznych) (Z1.1)**. Odnosi się to do systematycznego procesu identyfikacji, opisanie i sprawdzania kryteriów oraz warunków ekonomicznych, które muszą być spełnione w procesie zakupowym.



Rysunek 5-7 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – nadzorowanie i wspomaganie cz.2
Źródło: opracowanie własne.

Mowa tu o kryteriach ekonomicznych związanych z ofertą, strukturą kosztów, terminami płatności, ale także określenia takich warunków jak gwarancje finansowe, zabezpieczenia przed ryzykiem walutowym itp. Wsparcie w tym zakresie dotyczy także weryfikacji wymagań ekonomicznych poprzez analizę ofert finansowych, sprawdzania zdolności finansowej dostawcy do zrealizowania umowy, wspomaganiu przy negocjacjach owych warunków i aktualizacji wymagań na wypadek zmian w zakresie projektu.

Kolejny element modelu dotyczy **definiowania i weryfikacji wymagań ekologicznych (środowiskowych) w stosunku do produktu i dostawcy i/lub podwykonawcy (Z1.2)**. Wsparcie w tym obszarze ma zapewnić, że dostarczane produkty i/lub usługi są zgodne z przyjętymi normami środowiskowymi i zrównoważonym rozwojem. Przy identyfikacji kryteriów środowiskowych, należy zwrócić uwagę na takie parametry jak m.in. materiały przyjazne dla środowiska, efektywność energetyczna czy technikach wytwarzania o niskim wpływie emisyjnym. Ważne jest, by określić normy i standardy ekologiczne, które będą podstawą do oceny zgodności produktów/ usług jak i dostawców i/lub podwykonawców w zakresie spełniania ich założeń. Weryfikacja może odbywać się poprzez regularne monitorowanie ich działań jak i okresowe przeprowadzanie audytów. Należy tu także wspomnieć o pewnej elastyczności, jaką musimy wykazać się przy tego typu działaniach. Nie zawsze formalne normy i standardy, przy obecnym rozwoju cywilizacji są możliwe do spełnienia w pełnym zakresie lub w najbliższym czasie, stąd proces powinien dopuszczać możliwość negocjacji wartości ekologicznych, tak by minimalizować wpływ na środowisko naturalne i prowadzić do praktyk biznesowych spójnych z zasadami społecznej odpowiedzialności (CSR) i środowiskowej. Poprzez **definiowanie i weryfikację wymagań społecznej odpowiedzialności dostawcy i/lub podwykonawcy (Z1.2.1)**, rozumie się szereg działań mających zapewnić zgodność z zasadami etycznymi, prawami pracowniczymi a także standardami społecznymi. Można tu zaliczyć dostosowywanie takich aspektów jak: warunki pracy, zrównoważony rozwój społeczny, prawa pracownicze, respektowanie praw człowieka, bezpieczeństwo pracowników, dbałość o lokalną społeczność czy równość płac. Powyżej opisane elementy w kontekście *project procurement governance*, przekładają się także na **weryfikację umiejętności zarządzania dostawcami i/lub podwykonawcami w projekcie (Z1.3)**, poprzez: analizę struktury organizacyjnej, identyfikując kluczowe role, odpowiedzialności, w tym struktury decyzyjne, analizę procesów zarządzania projektem, celem zapewnienia najlepszych praktyk, weryfikacji doświadczeń i kwalifikacji jak również kompleksową ocenę systemu zarządzania jakością i efektywności realizowanych procesów.

Opisane powyżej zagadnienia wpływają na **zdefiniowanie wartości docelowych mierników (wskaźników bazowych i ich odchyleń) (Z1.4)**, co zostało szczegółowo poruszone powyżej. Ważnym elementem w modelu *project procurement governance*, zwłaszcza z perspektywy nadzorowania i wspomagania jest **weryfikacja zdefiniowanych ról i obowiązków (Z2)**. Polega na systematycznej ocenie dostawców i/lub podwykonawców, czy spełniają oni wymagania stawiane przez projekt, czy mają odpowiednie kompetencje do realizacji powierzonych im zadań oraz czy zlecone im obowiązki w sposób optymalny

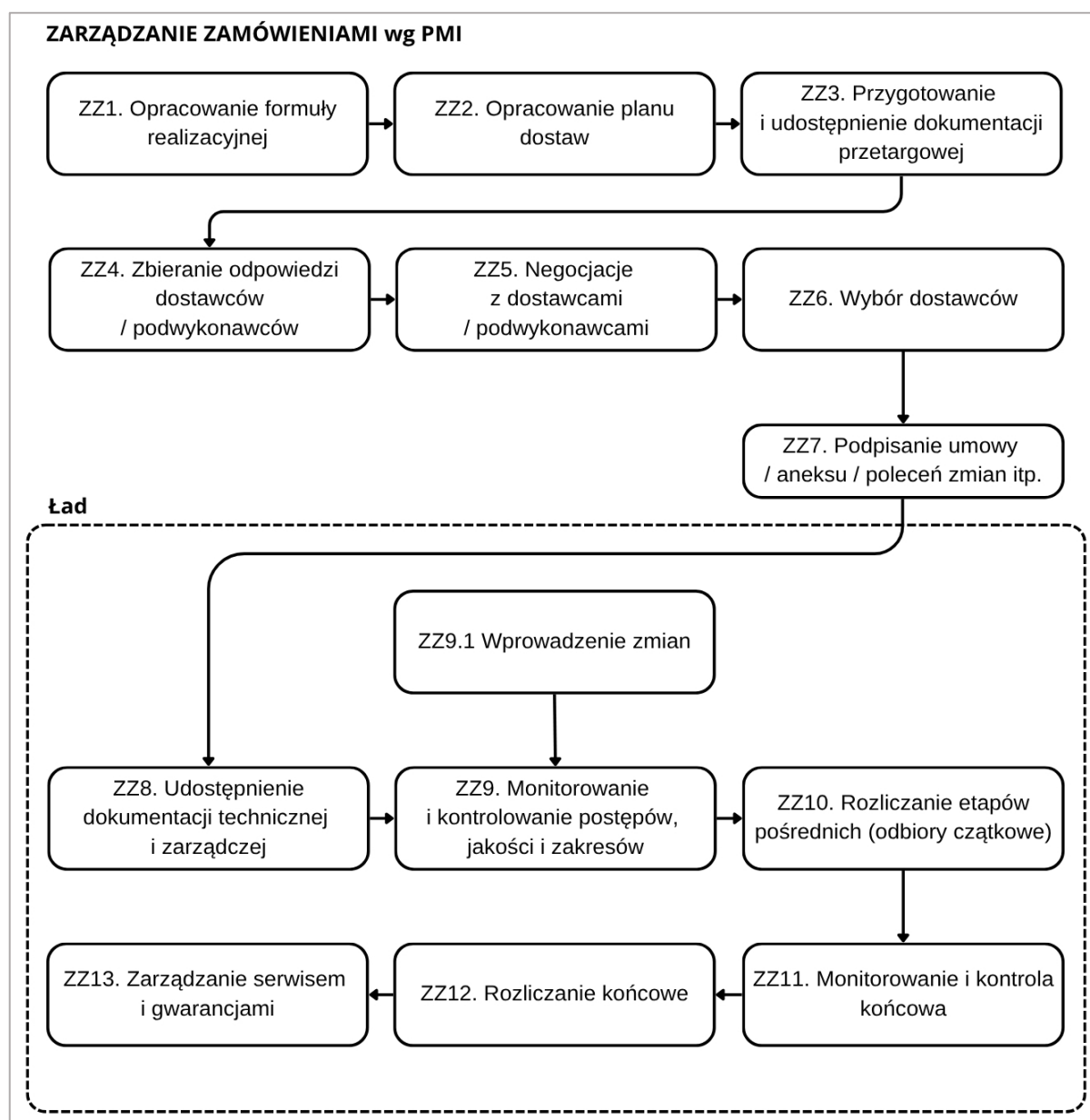
rozstały rozłożone/ oddelegowane pomiędzy dostawców. Ma to powiązanie z **budowaniem warunków etycznego postępowania (Z2.1)** wśród wszystkich interesariuszy projektowych. Obejmuje identyfikację potencjalnych konfliktów interesów, jakie mogą wystąpić pomiędzy poszczególnymi grupami, szczerzenia transparentności, budowania relacji opartej na uczciwości, ale również definiowania sankcji w przypadku naruszeń ustalonych i obustronnie zaakceptowanych postanowień etycznych. Budowanie warunków etycznego postępowania w relacjach z partnerami przekłada się także na zapewnienie większej **poprawności metodycznej raportowania (Z2.2)**, umożliwiając efektywne podejmowanie decyzji czy śledzenia postępów zamówień projektowych. Obejmuje m.in. opracowanie standardów raportowania (szablonów, wzorów, częstotliwości, itp.), wskazania wymaganych, opisanych powyżej wskaźników, a także określania najefektywniejszych metod zbierania danych.

W całym procesie ładu w zamówieniach projektowych istotne jest również zapewnienie odpowiedniego poziomu **działań wspomagających dostawcę i/lub usługodawcę w zakresie jakości dostarczanego produktu (Z3)**. Mowa tu nie tylko o określeniu oczekiwań jakościowych produktu, ale także wsparciu w procesie jego dostarczania, tj. szkoleń, przekazywaniu dokumentacji z tym związanej, czy udzielaniu porad dotyczących jakości. Opiera się to na **monitorowaniu i kontroli wskaźników rzeczywistych (Z1.5)**, w stosunku do stawianych założeń, by na bieżąco reagować na odstępstwa od jakości i wdrażać działania **wspomagające dostawcę i/lub usługodawcę w zakresie zarządzania wynikami projektu (doradztwo, mentoring itp.) (Z3.1)**. Doradztwo obejmuje m.in. personalizowanie strategii zarządzania zamówieniami, czy rekomendacji dotyczących kolejnych etapów w procesie zakupów. Mentoring opiera się na aktywnym wsparciu partnerów projektowych, w tym porad dotyczących efektywnej komunikacji, rozwiązywania konfliktów itp. To także określenie obszarów, z których zalecane jest wykonanie specjalistycznych szkoleń, pomoc w dotarciu do odpowiednich jednostek zdolnych zapewnić merytoryczne wsparcie. Powyższe działania mają wpływ jednocześnie na **działania wspomagające dostawcę i/lub usługodawcę w zakresie zarządzania ryzykiem (Z3.2)**, co przedkłada się na jakość dostarczanych dóbr i/lub usług.

Na samą jakość dostarczanych produktów i/lub usług ma też wpływ wsparcie, przy **weryfikacji kompetencji podwykonawców zatrudnionych przez naszych podwykonawców (Z3.3)**. Opiera się to na przekazaniu wypracowanych rozwiązań na etapie wsparcia bezpośrednich podwykonawców, umożliwiając im dalsze szerzenie ujednoliconego standardu wśród całej swojej sieci partnerów.

Dwa ostatnie elementy modelu ładu w zamówieniach projektowych, dotyczą **wspomagania komunikacji między dostawcami i/lub usługodawcami (Z4) oraz między innymi podmiotami np. dostawcą a zamawiającym projektu lub użytkownikiem końcowym itp. (Z4.1)**. Wsparcie polega na wspólnym ustaleniu kanałów i sposobów komunikacji, nadania ewentualnych uprawnień, wytyczenia ram *governance* dotyczących spotkań oraz implementacji narzędzi wspierających wymianę informacji, celem zapewnienia niezakłóconej komunikacji projektowej oraz wsparcia przy wzajemnym rozumieniu potrzeb różnych grup interesariuszy, jeżeli takie wsparcie jest niezbędne.

Przedstawiając model ładu w zamówieniach projektowych, należy wskazać propozycję umiejscowienia ładu w modelu zarządzania zamówieniami wg PMI (Rysunek 5-8).



Rysunek 5-8 Zarządzanie zamówieniami wg PMI

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Project Management Institute 2021].

W zarządzaniu zamówieniami, główną rolą porządkująco-wspierająco-nadzorującą są obszary:

- **wprowadzanie zmian (ZZ9.1)**, poprzez ustanawianie procedur, zasad i metod, dopasowanych do potrzeb organizacji projektowej, wdrażanych systemowo, odpowiadających na zmieniające się wymagania rynkowe bądź wynikające z wewnętrznej analizy efektywności,
- **udostępniania dokumentacji technicznej i zarządczej (ZZ8)**, aby wpływać na wyrównywanie poziomu wiedzy pomiędzy interesariuszami zaangażowanymi w realizację projektu, poprzez ujednolicenie sposobu kategoryzacji, przechowywania i archiwizacji dokumentacji a tym samym zwiększania efektywności bieżącej pracy i dostępu do niej,
- **monitorowania i kontroli postępów, jakości i zakresów (ZZ9)**, poprzez wskazywanie wskaźników KPI odpowiadających potrzebom organizacji projektowej, umożliwiając tym samym regularną ocenę efektywności i szybkiego reagowania na wyzwania związane z dynamicznymi warunkami otoczenia,
- **rozliczania etapów pośrednich (odbiorów cząstkowych) (ZZ10)** – jasnego wyznaczania etapów kontrolnych i wymaganych zestawów informacji, dbając tym samym o zachowanie niezbędnego poziomu dokumentacji w projekcie oraz zapewnienia zgodności toku prac z założeniami projektowymi i wymaganiami klienta,
- **monitorowania i kontroli końcowej (ZZ11)**, w wyniku zdefiniowania dokładnych kryteriów akceptacji, zapewniających zgodność z oczekiwaniami klienta oraz samej weryfikacji zamówienia przed jego dostarczeniem,
- **rozliczania końcowego (ZZ12)**, poprzez wskazanie szeregu aktywności, jakie muszą zostać formalnie rozliczone i zakończone, m.in. koszty, zasoby, efekty, *lessons learned* itp.
- **zarządzania serwisem i gwarancjami (ZZ13)**, aby procesy z tym związane były odpowiednio zdefiniowane, spójne i dostosowane do bieżącej działalności organizacji projektowej.

5.4 Opiniowanie modeli ładu w zamówieniach projektowych

Nauki o zarządzaniu pełnią istotną rolę w analizie złożonych zjawisk występujących w organizacjach, mając na celu doskonalenie praktyki zarządzania. Przy identyfikacji i wyjaśnianiu tych zjawisk, pomocne są także metody jakościowe. Ich istotą jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego podmioty postępują w ten a nie inny sposób, poznanie przyczyn, które nie zawsze można wychwycić w badaniach ilościowych oraz właściwe zrozumienie i interpretacja tych zachowań [Bendkowski 2016 s. 26]. Badania jakościowe umożliwiają sformułowanie uogólnionych modeli, typologii i teorii, a co najważniejsze, jak już wspomniano, wyjaśniania opisanych tam zagadnień/ relacji [Babbie 2004]. Ich zastosowanie jest istotne zwłaszcza na dwóch etapach projektu: na początku, pełniąc rolę narzędzia do eksploracji problemu oraz w końcowym etapie projektu. Wówczas służą do pogłębienia zrozumienia i uzasadnienia wyciągniętych wniosków z dotychczas przeprowadzonych badań [Bendkowski 2016 s. 31], co ma zastosowanie w niniejszej rozprawie doktorskiej, gdzie po analizie literatury i badaniach ilościowych **opracowano modele ładu w zamówieniach projektowych, które wymagają opiniowania**. Badania jakościowe umożliwiają weryfikację otrzymanych wyników z różnych perspektyw, co przyczynia się do bardziej kompleksowej analizy oraz lepszego zrozumienia badanych zjawisk. W efekcie, łączenie metod jakościowych z badaniami ilościowymi, stanowi skuteczną strategię badawczą, która pozwala na uzyskanie pełniejszego i bardziej rzetelnego obrazu analizowanej problematyki. Literatura przedmiotu nie dostarcza powszechnie uznanej struktury lub formatu konspektu badań jakościowych, ani też spójnej definicji [Silverman 2012], bowiem zależy to od rodzaju prowadzonych badań jakościowych oraz ustalonych specyficznych założeń badawczych.

W niniejszym podrozdziale dokonano próby opiniowania modelu z wykorzystaniem metody panelu ekspertów, techniki wywiadu swobodnego ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji (zwany dalej „wywiadem”). Umożliwia to zgłębienie tematów zainteresowania, zadając respondentowi pytania otwarte i pozwalając mu na rozwinięcie swoich odpowiedzi, jednocześnie nie wychodząc poza ramy rozmowy określone przez standaryzowaną listę poszukiwanych informacji. Tego rodzaju podejście pozwala na uzyskanie głębszego zrozumienia perspektywy respondentów oraz na zebranie materiału empirycznego, który może posłużyć do analizy i interpretacji zjawisk zachodzących w organizacjach projektowych, nie pomijając przy tym żadnego istotnego zagadnienia [Przybyłowska 1978], a w przypadku modelu do jego optymalizacji. Dodatkowo, wybrany

sposób prowadzenia badań umożliwia porównywanie odpowiedzi respondentów oraz systematyzację zebranych danych. Zastosowana metoda jakościowa ma zatem na celu pogłębienie analizy i weryfikację założeń uzyskanych w wyniku realizacji dotychczas przeprowadzonych badań [Czakon 2022 s. 307].

Do wywiadów swobodnych ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji zaproszono ekspertów celem zebrania opinii, ocen i sugestii dotyczących weryfikowanych modeli ładu w zamówieniach projektowych (statycznego i dynamicznego). Istotnym krokiem jest staranne dobranie ekspertów, uwzględniając ich kompetencje, doświadczenie oraz różnorodność perspektyw. W celu określenia kryteriów wyboru ekspertów, dokonano przeglądu wyników przeprowadzonych badań empirycznych, przyjmując następujące kroki:

- przy wstępnej selekcji wybrano tylko te odpowiedzi, w których w pytaniu S8 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej), respondent widział potrzebę rozróżniania w organizacji między zarządzaniem dostawą i/lub usługą a nadzorem nad nimi, wskazując, że są to różne działania (58 odpowiedzi na 155),
- zliczono częstotliwość występowania poszczególnych odpowiedzi, nadając im wagi wg ustalonego klucza („nigdy” – 0 pkt, „nie wiem” – 1 pkt, „rzadko” – 2 pkt, „czasami” – 3 pkt, „często” – 4 pkt, „zawsze” – 5 pkt),
- uszeregowano zestawy odpowiedzi wg liczby zdobytych punktów,
- do dalszej analizy przyjęto profile respondentów, którzy wskazali odpowiedź na pytanie S8 „często” lub „zawsze” (8 respondentów). Następnie dokonano analizy odpowiedzi tych respondentów, co potwierdziło ich wysoką znajomość zagadnień dotyczących ładu w zamówieniach projektowych. **Założono, że te profile respondentów z największym prawdopodobieństwem rozumieją i stosują założenia ładu w zamówieniach projektowych.**

Na podstawie wyselekcjonowanej bazy respondentów badań ankietowych stwierdzono, że ekspertami na potrzeby opiniowania modeli, powinny być **osoby mające doświadczenie w kierowaniu organizacjami projektowymi co najmniej na średnim szczeblu**, w tym kierownicy projektów. Jest to grupa osób najbardziej kompetentnych w przedmiotowym zakresie. Jest to zgodne z myśleniem na poziomie organizacji projektowej, bowiem *project procurement governance* ma być stosowany przez kierowników projektów, na podstawie uwarunkowań organizacyjnych, ale badania wskazują na brak zrozumienia ich roli w ramach

tej koncepcji. Rola kierowników projektów wciąż jest postrzegana w aspektach zarządzania projektami.

W analizowanych zestawach odpowiedzi, respondenci pochodzili z branż takich jak: budownictwo, informatyka, informacja i działalność wydawnicza, badania naukowe i prace rozwojowe, reklama, badania rynku i opinii publicznej, działalność w zakresie specjalistycznego projektowania **z średnich i dużych organizacji projektowych.**

Podsumowując, eksperci do opiniowania modeli powinni być wyłonieni spośród osób mających doświadczenie kierownicze w średnich i dużych organizacjach projektowych.

W pierwszym etapie badań, statyczny model ładu w zamówieniach projektowych, w uproszczonej formie, został przedstawiony podczas XI Konferencji Naukowej z cyklu „Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym” pod tytułem. „Struktury, procesy i projekty we współczesnych organizacjach” w Zakopanem, w dn. 07-09 września 2022 r. Wśród obecnych znajdowały się czołowe autorytety w dziedzinie zarządzania projektami, przedstawiciele zarówno świata nauki jak i biznesu. Szczególnie cenne uwagi zgłosili: prof. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska z Politechniki Łódzkiej oraz prof. Paweł Cabała z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, które zostały uwzględnione przy doskonaleniu modelu.

Do opiniowania w drugim etapie zaproszono ekspertów, przedstawicieli branży telekomunikacyjnej, technologicznej oraz logistycznej. Spotkania z ekspertami przeprowadzono online za pośrednictwem platformy MS Teams. Przed wywiadem rozmówcy otrzymali:

- one pager z najważniejszymi informacjami dotyczącymi realizowanych badań (Załącznik 3 One pager z najważniejszymi informacjami dotyczącymi realizowanych badań jakościowych),
- modele w postaci załączników one pagera, które były przedmiotem rozmów,
- scenariusz wywiadu.

Rozmowy były nagrywane z włączoną opcją transkrypcji automatycznej. Respondenci wyrazili zgodę na nagranie wyłącznie do wewnętrznych potrzeb dokumentacyjnych. Pozwoliło to na upewnienie się, że nie przeoczono żadnych istotnych szczegółów podczas notowania w trakcie rozmowy, przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu (Załącznik 4 Kwestionariusz wywiadu). Raporty z badań odpowiednio opisano i zarchiwizowano.

Nie zostały one załączone do niniejszej pracy, podobnie jak sama transkrypcja, z racji dużej objętości surowych danych. **Głównym celem realizowanych badań jakościowych była opinia na temat autorskich modeli, a nie wypowiedź o nowych zjawiskach, stąd zdecydowano się w pracy doktorskiej przedstawić tylko wnioski płynące z rozmów.**

W drugim etapie badań do udziału zaproszono kierownika projektów i programów z organizacji telekomunikacyjnej, posiadającego ponad 20-letnie doświadczenie w prowadzeniu projektów biznesowych oraz o bogatym zapleczu wiedzy teoretycznej. W tej części, badaniu zostały poddane modele w statystycznym i dynamicznym ujęciu.

Scenariusz spotkania był zgodny z wyżej opisanym. Podczas spotkania, zadawano ekspertowi następujące pytania:

- Pyt. 1 Czy wszystkie elementy modelu statycznego są zrozumiałe, czy coś wymaga doprecyzowania?
- Pyt. 2 Czy czegoś brakuje w modelu, jakiś obszar (planowania, monitorowania, kontroli, wspomagania) nie jest pokryty?
- Pyt. 3 Czy jakieś połączenia między elementami modelu/modeli są niewłaściwe?
- Pyt. 4 Kto powinien być odpowiedzialny za poszczególne elementy modelu?
- Pyt. 5 Jakie warunki musiałyby zaistnieć, aby wdrożyć ten model w organizacji (procesy, procedury, formularze, zasoby materialne i niematerialne, jakie działy zaangażowane, może konkretne kompetencje) ect.?
- Pyt. 6 Czy wdrożenie takiego systemu wymagałoby oprzyrządowania go w postaci wykorzystania jakiegoś rozwiązania ICT?
- Pyt. 7 Jakie kolejne kroki przyjąłby Pan przy wdrażaniu takich modeli ładu projektowego w zarządzaniu zamówieniami w organizacji?
- Pyt. 8 Co mogłoby być wąskim gardłem przy wdrażaniu modeli?

Przedmiotem rozmowy były następujące modele:

- statyczny model ładu w zamówieniach projektowych,
- model dynamiczny *project procurement governance* – poziom ogólny,
- model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – porządkowanie metodyczne,
- model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – nadzorowanie i wspomaganie.

Najpierw analizowano i odpowiadano na pytania dotyczące modelu statycznego (Rysunek 5-4), a następnie procedurę powtarzano dla kolejnych, wyżej wymienionych modeli. Podczas dyskusji nad modelem statystycznym, w pierwszym pytaniu, zwrócono uwagę na jego złożoność, co może budzić obawy przed szczegółowym zapoznaniem się z nim. Duża liczba elementów na schemacie utrudnia jego czytelność. Zwrócono uwagę, aby w miarę możliwości, zgrupować elementy w większe bloki i uporządkować linie łączące poszczególne elementy modelu. Kolorystyka wraz z legendą spełnia swoje założenia. Podążając za słowami respondenta: „w kolorystyce kryje się logika - to jest ok”. Zaproponowano, aby przerysować schemat, w celu zwiększenia jego czytelności. Poddano do dyskusji stwierdzenie czy model nie powinien być przedstawiany na bardziej ogólnym poziomie. Ułatwiłoby to jego analizę i interpretację, a zarazem umożliwiło potencjalne przedstawienie go w przyjętej biznesowo formie, tj. w formie jednego, przystępnego w odbiorze slajdu w prezentacji PowerPoint. **Schemat powinien być dostosowany do odbiorcy i celu, dla którego został stworzony. Istnieje potrzeba uczynienia modelu statycznego bardziej czytelnym.**

W drugim pytaniu zwracano uwagę na potencjalne braki w modelu, obszary, które nie zostały w nim pokryte. Respondent podniósł wątpliwość, co do potrzeby uwzględnienia wszystkich elementów w schemacie. Cytując: „miałem odwrotne poczucie, że tu nawet jest jakby coś nadmiarowo”. **Decyzja o rezygnacji z pewnych elementów powinna zależeć od przyjmowanej perspektywy, celu oraz poziomu zarządczego, dla którego przeznaczony jest model, bowiem istnieje różnica między podejściem naukowym a praktycznym w analizie schematu.**

W pytaniu trzecim, dotyczącym właściwych połączeń pomiędzy elementami, respondent wskazał na potrzebę połączenia:

- systemu zarządzania organizacją (O1) z etyką biznesu na poziomie projektu (O2),
- systemu zarządzania organizacją (O1) z strategią zamówień (O3),
- cech projektu (P1) z zarządzaniem projektami (S4),
- zgrupowania elementów (R1-R4) i połączenia ich z etyką biznesu na poziomie projektu (O2).

Ponownie podkreślono, że „mamy tu 6 różnych kontekstów i to jest dobre”, każdy w innym kolorze, co ułatwia weryfikację modelu.

Przy próbie odpowiedzi na pytanie czwarte, dotyczące odpowiedzialności za poszczególne elementy modelu, zarekomendowano na potrzeby wdrożenia w biznesie,

podział modelu na poziom strategiczny, taktyczny i operacyjny, aby był on prostszy w implementacji. Organizacja projektowa, do której odwoływał się respondent, w ramach ładu w zamówieniach projektowych powołuje do wsparcia i nadzoru oddzielne grono ekspertów z różnych dziedzin, a w zależności od projektu i procesów są przypisywane do niego wybrane osoby wspierające. Respondent podkreślił, że wiele elementów modelu, dotyczących poziomu nadzoru nad zamówieniem projektowym jest uwzględnione w procesach zakupowych i to osoba z tego obszaru powinna być za nie odpowiedzialna.

W pytaniu dotyczącym warunków, jakie musiałyby zaistnieć, aby wdrożyć model w organizacji projektowej, respondent podkreślił potrzebę jego dostosowania do specyfiki organizacji przed wdrożeniem. Samo wdrożenie powinno być stopniowe, metodą małych kroków przynoszących duże korzyści. Wskazano obawę związaną z niepowodzeniem wdrożenia całego modelu na raz, z uwagi na negatywne doświadczenia respondenta z podobnymi działaniami w przeszłości. Z biznesowego punktu widzenia, wdrożenie modelu wymagałoby silnych bodźców, takich jak krytyczny błąd czy audyt wykazujący potrzebę zmian w organizacji projektowej. Przed podjęciem decyzji o implementacji modelu konieczne jest dokładne zmierzenie korzyści z jego wdrożenia. Wskazano na ryzyko niepowodzenia wdrażania modelu bez klarownego pomiaru jego efektywności.

Pytanie szóste dotyczyło potrzeby wykorzystania rozwiązań ICT przy wdrożeniu modelu w organizacji projektowej. Respondent podkreślił, że istnieje możliwość prowadzenia działań za pomocą maila i MS Excel, ale nie byłoby efektywne. W przypadku większej skali działań konieczne staje się wprowadzenie automatyzacji, w postaci rozwiązań ICT.

W kolejnym pytaniu zapytano o kroki, jakie należałoby przyjąć przy wdrażaniu modelu ładu w zamówieniach projektowych w organizacji projektowej. Respondent wskazał na potrzebę zaangażowania kluczowych osób w organizacji projektowej, takich jak Dyrektor Działu Zakupów lub CFO, które były „twarzą tej zmiany”. Jak podkreśla respondent, „jeżeli on by wiedział po co to robimy, dlaczego to robimy i po co to jest potrzebne, to byłyby to dosyć istotny kamień milowy, żeby to zrobić”. Wprowadzenie podobnego modelu mogłoby wymagać powołania projektu i odpowiedniego zaangażowania kluczowych osób, przełożenia zadań na *roadmapę* bądź *backlog* zmian. Istotne jest skrupulatne planowanie i wykonanie kolejnych kroków wdrożenia. Samo wdrożenie nowego modelu może wymagać akceptacji zarządu oraz stworzenia odpowiednich struktur do obsługi zmian.

Kluczowym czynnikiem sukcesu przy wdrażaniu zmiany związanej z modelem jest odpowiednie przekazanie jej oraz wybór odpowiedniej osoby, która będzie twarzą tej zmiany. Wymaga to wsparcia i zaangażowania osób z najwyższego kierownictwa, którzy

muszą uwierzyć w tę zmianę. Osoby kluczowe w organizacji, jak dyrektorzy, mają duży wpływ na akceptację i wdrożenie nowych modeli zarządzania.

W kolejnej części rozmowy analizowano model dynamiczny *project procurement governance* – poziom ogólny. Respondent nie miał żadnych uwag odnośnie czytelności modelu, brakujących elementów czy połączeń, cytując: „to jest czytelne, to nie przeraża”. Główna uwaga została skupiona na sposobie i kolejnych krokach wdrożenia oraz wynikających z tego ograniczeń.

Według respondenta decyzja o wdrożeniu zmian w organizacji projektowej zależy w dużej mierze od głównych osób zarządzających tą organizacją, które muszą uwierzyć w tę zmianę oraz być zaangażowane w jej realizację. Bez zaangażowania kluczowych pracowników, proces wdrożenia może napotkać liczne przeszkody. Dlatego niezwykle istotne jest, aby kadra zarządzająca i wszyscy pracownicy, którzy będą bezpośrednio dotknięci zmianami, rozumieli ich cel i korzyści. W każdej organizacji projektowej powinien istnieć podmiot na wysokim poziomie, odpowiedzialny za metodyczne uporządkowanie procesów. Taka jednostka powinna zapewniać spójność i systematyczność w realizacji projektów, co przekłada się na lepszą efektywność i skuteczność działań. Działy usługowe, takie jak controlling, logistyka czy zarządzanie ryzykiem, również powinny być wsparciem dla takiego podmiotu. Bez odpowiedniego wsparcia tych obszarów, wprowadzane zmiany mogą nie działać efektywnie, co z kolei może wpływać negatywnie na całokształt procesów projektowych. Istotne jest zapewnienie, że te działy mają dostęp do niezbędnych zasobów i wsparcia ze strony kierownictwa. Wdrażanie zmian nieodłącznie wiąże się z odpowiednim podziałem zadań i odpowiedzialności. Tylko jasny ich podział umożliwi sprawne i efektywne zarządzanie procesem zakupów, co jest kluczowe dla realizacji projektów. Równie istotne jest zapewnienie nadzoru i wsparcia przez działy merytorycznie zaangażowane w procesy zamówień, jak chociażby działy prawne. Te jednostki odgrywają kluczową rolę w zapewnieniu zgodności zamówień z wewnętrznymi politykami oraz przepisami prawa. Ich wsparcie i nadzór pomogą w utrzymaniu wysokich standardów oraz minimalizowaniu ryzyka błędów. W całym systemie kierownictwo projektu odgrywa również kluczową rolę w nadzorze nad dostawcami, zgodnie z obowiązującymi politykami i systemami zarządzania. Efektywny nadzór nad dostawcami jest niezbędny, aby zapewnić, że dostawy są realizowane zgodnie z planem, a wszystkie wymagania są spełnione. Przekłada się to na terminowość i jakość realizowanych projektów.

Kolejny etap rozmowy dotyczył analizy modeli dynamicznych *project procurement governance* (szczegółowych) – porządkowania metodycznego oraz nadzorowania i wspomagania.

Podczas odpowiedzi na pierwsze pytanie, respondent zwrócił uwagę na czytelność przedstawionych modeli. Podkreślił jednak, że wymagają one dostosowania i zapewnienia większej przejrzystości, zależnie od kontekstu i środowiska, w jakim miałyby być przedstawiane.

W pytaniu drugim, dotyczącym brakujących elementów, respondent miał „poczucie nadmiarowości występowania elementów w tych schematach”. Stwierdzono, że część punktów mogłaby być potencjalnie listą kontrolną do odznaczenia podczas wdrażania modeli.

W kolejnym pytaniu, poproszono o weryfikację połączeń między elementami obu modeli. Główna uwaga dotyczyła modelu nadzorowania i wspomagania, a mianowicie czy kolejność rozpoczynania i kończenia poszczególnych elementów modelu ma znaczenie i wpływa na moment rozpoczęcia pozostałych. Sam model porządkuje powiązane ze sobą elementy, ale nie wpływa na czas ich realizacji w organizacji projektowej, stąd uwaga zdaje się być niezasadna.

W pytaniu czwartym, dotyczącym odpowiedzialności za poszczególne elementy wskazano, że oba modele powinny być w kompetencjach obszarów wspierających, jak controlling, PMO, dział prawny itp.

Przy próbie odpowiedzi na pytanie piąte, zwrócono uwagę, że model statyczny i dynamiczne różnią się fundamentalnie swoją naturą i celem działania. Model statyczny opiera się na ustalonym stanie działania i polityce, podczas gdy modele dynamiczne charakteryzują się większą elastycznością i adaptacyjnością. Model statyczny zakłada pewną stabilność i przewidywalność, co pozwala na bardziej precyzyjne planowanie i kontrolę działań. Jednakże, model dynamiczny cechuje się zdolnością do dostosowania się do zmieniających się warunków i potrzeb, co czyni go bardziej elastycznym i odpornym na nieprzewidziane sytuacje. Wprowadzenie modelu dynamicznego może być wynikiem niepowodzenia wdrożenia modelu statycznego. Model dynamiczny wymaga ciągłego uczenia się i dostosowywania do nowych warunków i wyzwań. Jest to proces bardziej złożony i wymagający większej liczby zasobów w porównaniu do modelu statycznego. Jednakże, dzięki tej adaptacyjności, organizacja projektowa może być bardziej odporna na zmiany i bardziej skutecznie reagować na zmieniające się warunki rynkowe czy wewnętrzne czynniki.

W kolejnym pytaniu dotyczącym wsparcia takiego systemu rozwiązaniami ICT wskazano, że model dynamiczny wydaje się wymagać większych zasobów przy jego

implementacji, co wiąże się także z większymi nakładami finansowymi. Model dynamiczny może być bardziej absorbujący i wymagać częstszych przeglądów oraz weryfikacji procesów. W takim przypadku konieczne jest odpowiednie wyposażenie oraz planowanie wdrożenia procesu cyklicznej weryfikacji.

Planowanie wdrożenia modeli może odbywać się stopniowo, jednakże może być również poddane zmianie w przypadku pojawienia się nagłych priorytetów w organizacji projektowej. Wdrażanie modelu może być realizowane w formie projektowej, podobnie jak to ma miejsce w przypadku modelu statycznego. Kluczowym elementem sukcesu jest znalezienie sprzymierzeńców oraz uzyskanie akceptacji na wysokim poziomie w strukturach organizacyjnych.

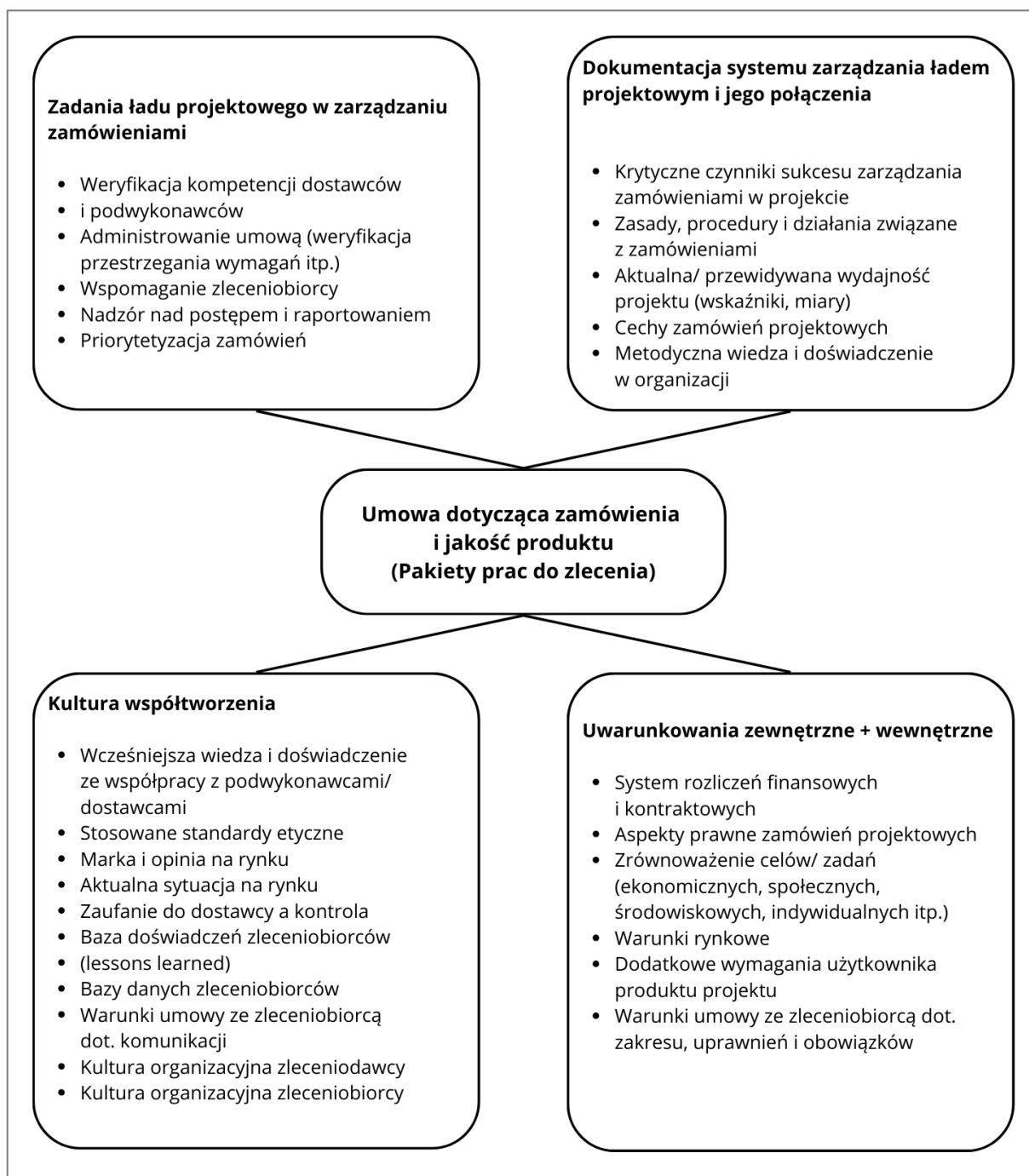
Wprowadzenie modeli dynamicznych może napotkać opór ze strony pracowników. Model statyczny może być łatwiejszy do wdrożenia, gdyż wymaga mniej regularnych dostosowań i modyfikacji, w przeciwieństwie do modelu dynamicznego, który wymaga ciągłego dopasowywania i pracy nad jego udoskonalaniem. Dodatkowym wyzwaniem może być fakt, że proces zakupowy nie zawsze jest głównym procesem w niektórych organizacjach projektowych, co może komplikować wprowadzenie zmian w tym obszarze.

Wnioski płynące z pierwszego wywiadu doprowadziły do modyfikacji modelu statycznego oraz usprawnienia procesu przeprowadzania samego wywiadu.

Część merytoryczna wywiadu, nie uwzględniając kwestii organizacyjnych (15 min), trwała 1 godzinę i 15 min. Ze względu na długi czas rozmowy, wyciągnięte wnioski z odpowiedzi na poszczególne pytania oraz problemy z pełnym skupieniem rozmówcy pod koniec spotkania, zdecydowano się przeformułować pytania, a tym samym zoptymalizować ich liczbę do 6, aby wywiad trwał maksymalnie ok. godziny. Kolejne wywiady służyły odpowiedziami na następujące pytania:

- Pyt. 1 Czy model jest zrozumiały?
- Pyt. 2 Czy model zawiera najistotniejsze elementy definiujące współpracę z dostawcami/ podwykonawcami?
- Pyt. 3 Czy jakieś połączenia między elementami modelu/ modeli są niewłaściwe?
- Pyt. 4 Kto powinien być odpowiedzialny za wdrożenie a kto za funkcjonowanie i doskonalenie modelu?
- Pyt. 5 Załóżmy, że chcielibyśmy wdrożyć ten model w organizacji, jakie kroki należałoby wykonać?
- Pyt. 6 Co mogłoby być wąskim gardłem przy wdrażaniu modeli?

Uzyskane wnioski przyczyniły się także do modyfikacji statycznego modelu ładu w zamówieniach projektowych i umożliwiły dalszą ocenę jego opiniowania w nowej formie graficznej (Rysunek 5-9).



Rysunek 5-9 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych_v2
Źródło: opracowanie własne.

Jako kolejnych ekspertów zaproszono dyrektora z organizacji technologicznej – osobę o ponad 20-letnim doświadczeniu biznesowym we wdrażanie projektów technologicznych oraz Program Managerkę, z organizacji logistycznej, realizującej międzynarodowe projekty. Respondenci są silnie ugruntowani w biznesie. Przedstawili swoje opinie w sposób zwięzły,

bez dygresji teoretycznych. Ich odpowiedzi były skoncentrowane na praktycznych aspektach i istotnych elementach modeli. Krótkie, rzeczowe odpowiedzi mogą być wynikiem praktycznego podejścia respondentów do analizy przedstawionych modeli. Przedstawiane opinie w dużej mierze pokrywały się, konkluzje były zbieżne. To ważne spostrzeżenie, które należy uwzględnić przy interpretacji wyników badania i podejmowaniu decyzji o zakończeniu weryfikacji eksperckiej.

Procedura oraz sposób realizacji wywiadów nie uległa zmianie, poza wyżej wymienionymi elementami. W poniższej analizie opisano tylko te pytania, które odnosiły się do sposobu przedstawienia samego modelu. Pytania związane z wdrożeniem i jego wykorzystaniem w praktyce biznesowej zostały opisane w podrozdziale 5.5.

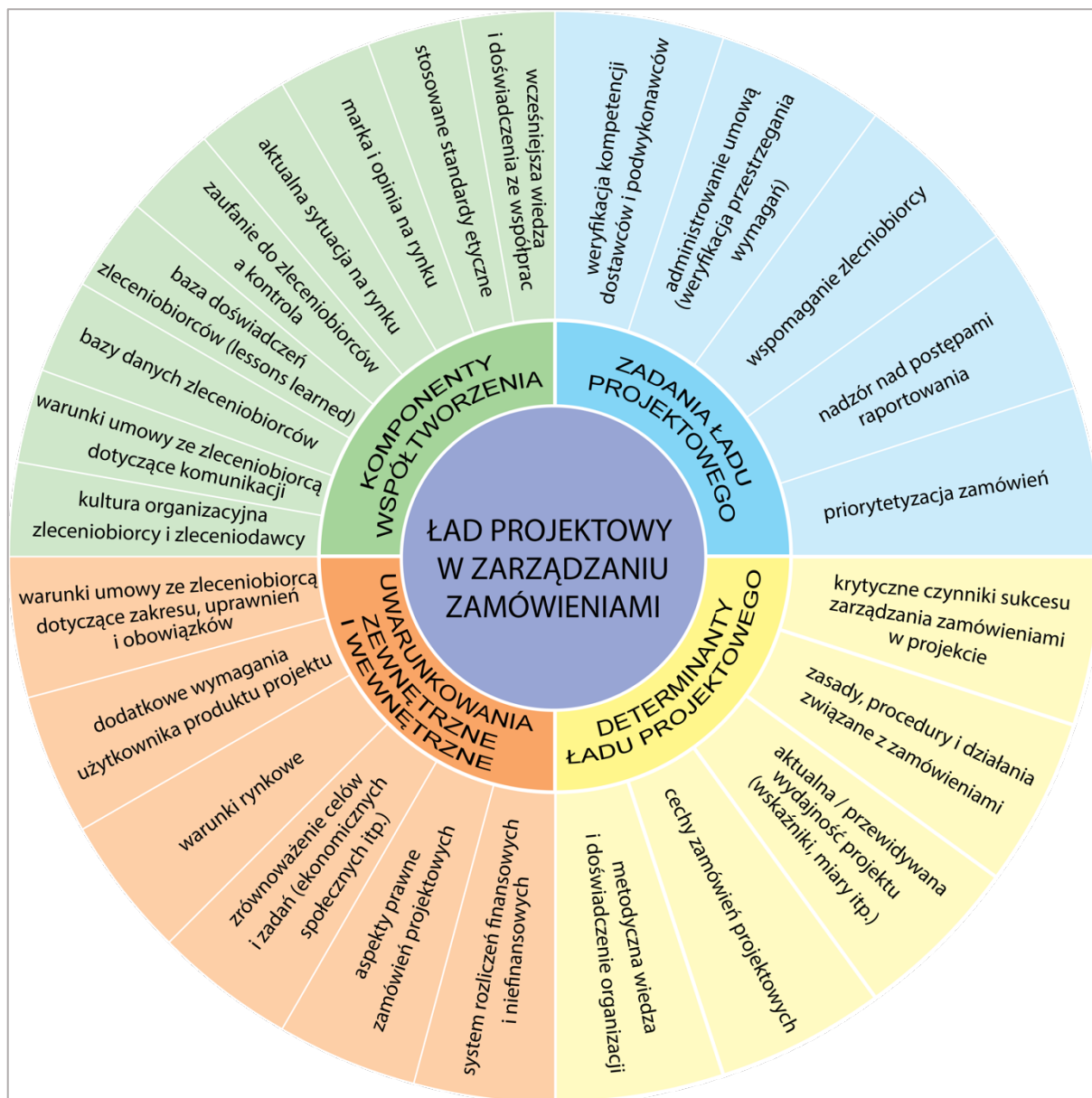
Podczas opiniowania, oboje respondentów podkreśliło, że model statyczny definiujący współpracę z dostawcą i/lub podwykonawcami w przedstawionej wersji jest zrozumiały. Zawiera wszystkie cytując: „grube klocki”. Wskazano, że przy określaniu warunków umowy ze zleceniobiorcą należy w szczególności zwrócić uwagę na kwestie opisanie własności intelektualnej oraz kwestii związanych z zachowaniem poufności. Uczestnicy wskazali, że skutecznie uchwycono istotne elementy procesu współpracy, wyrażając jednocześnie przekonanie, że poszczególne składniki są ze sobą powiązane. Niezaprzeczalnie stwierdzono jednak, że brakuje połączeń pomiędzy pozostałymi elementami, co przekłada się na niepełne ujęcie zachodzących tam powiązań. **Mimo użyteczności modelu statycznego w identyfikacji kluczowych komponentów, istnieje potrzeba ulepszenia go poprzez uwzględnienie dodatkowych połączeń, które zapewniłyby kompleksowe odzwierciedlenie zależności poszczególnych elementów między sobą.**

Model dynamiczny ogólny nie budził żadnych zastrzeżeń respondentów. Został uznany za w pełni zrozumiały.

W przypadku szczegółowych modeli dynamicznych respondenci wskazali, że oba są zrozumiałe, niemniej „wymagają większego skupienia niż poprzednie, ze względu na liczbę elementów”. W modelu porządkowania metodycznego wskazano na potrzebę dodania kwestii prawnych (Rysunek 5-12) oraz uszczegółowienia kafelka dot. priorytetyzacji, co zostało wyjaśnione podczas badań i wiązało się wyłącznie ze złym zrozumieniem. Model nadzorowania i wspomagania nie budził dodatkowych zastrzeżeń (Rysunek 5-13). W kwestii połączeń między poszczególnymi elementami modelu porządkowania metodycznego, cytując za respondentką: „do pierwszego modelu brak zastrzeżeń, bardzo czytelny i jest cykliczny, bardzo mi się podoba to permanentne doskonalenie jako założenie całego procesu”. W przypadku modelu dotyczącego nadzorowania i wspomagania, jeden z respondentów

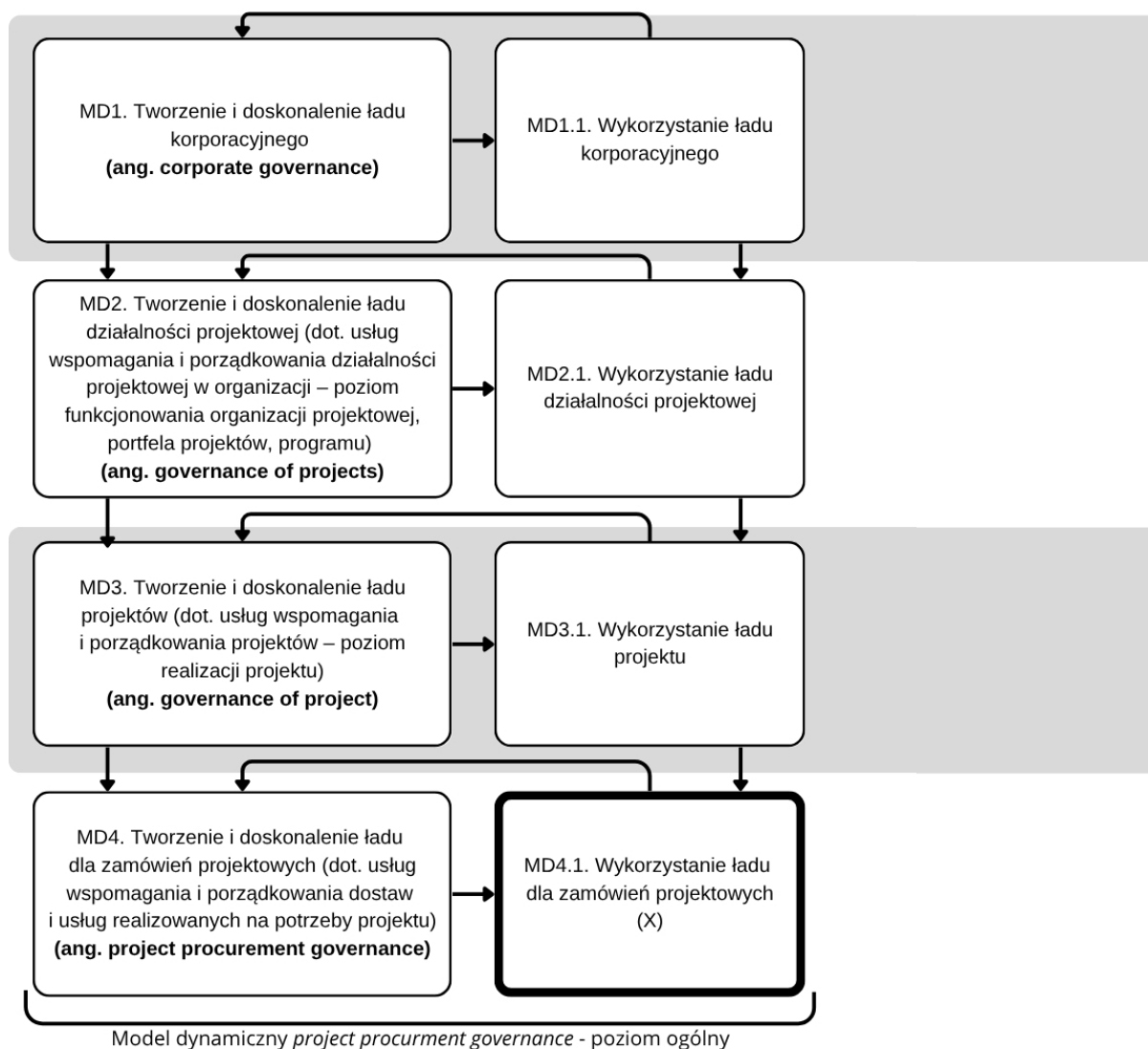
zasugerował podzielenie go na dwie warstwy, pod względem elementów, które są mierzalne i niemierzalne. Niemniej, każdy z wymienionych elementów powinien być opisany sparametryzowanymi miernikami, a uwaga respondenta nie została uwzględniona.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów, celem opiniowania modeli, dokonano ich ponownej weryfikacji i modyfikacji. Ostateczne wersje modeli zostały zaprezentowane poniżej. Pierwszy zaprezentowany schemat to statyczny model ładu w zamówieniach projektowych (Rysunek 5-10), przedstawiony został w nowej formie.

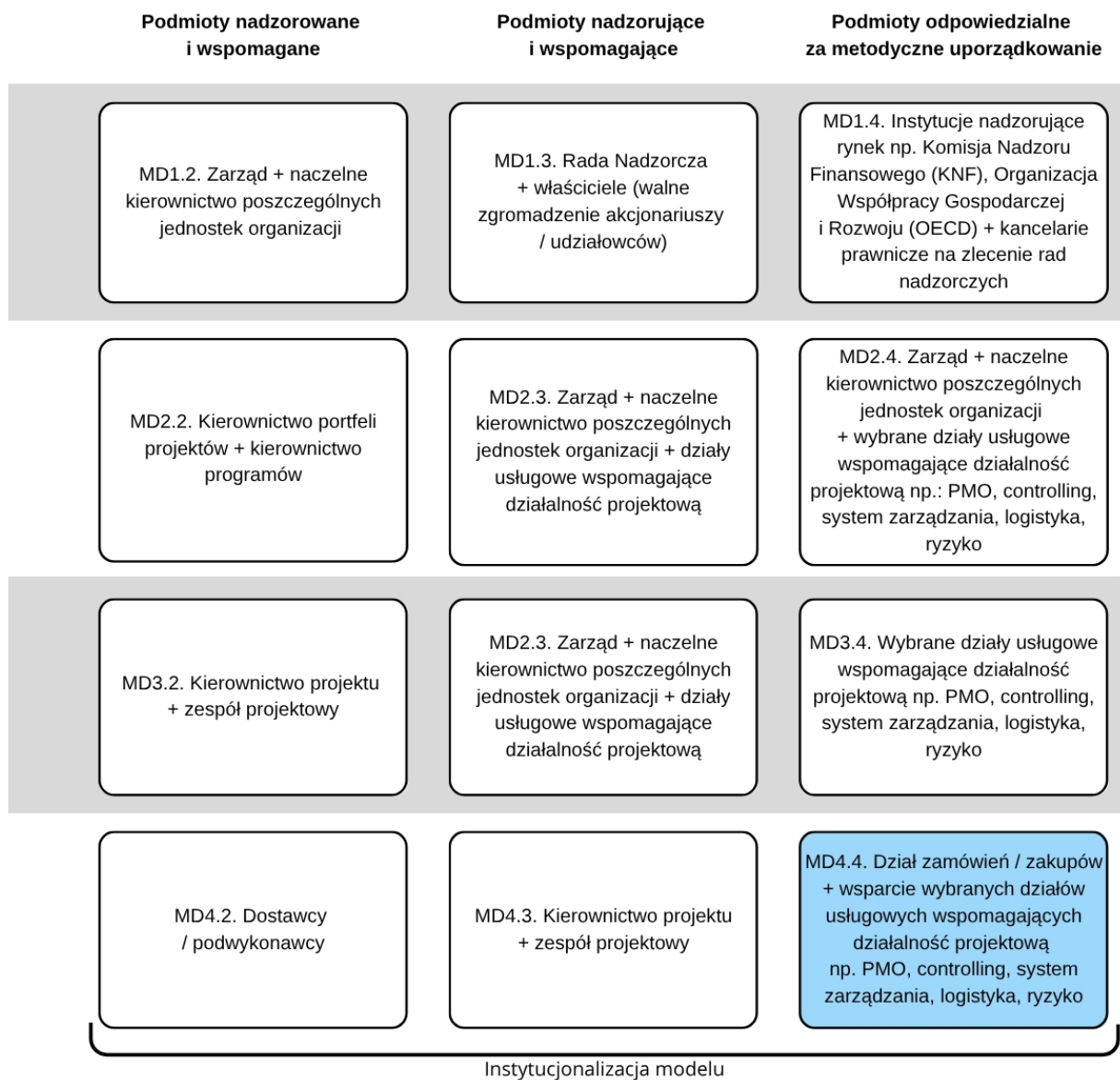


Rysunek 5-10 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych_v3
Źródło: opracowanie własne.

Drugi rysunek to model dynamiczny ładu w zamówieniach projektowych – poziom ogólny (Rysunek 5-11), a zmiany oznaczono na niebiesko.

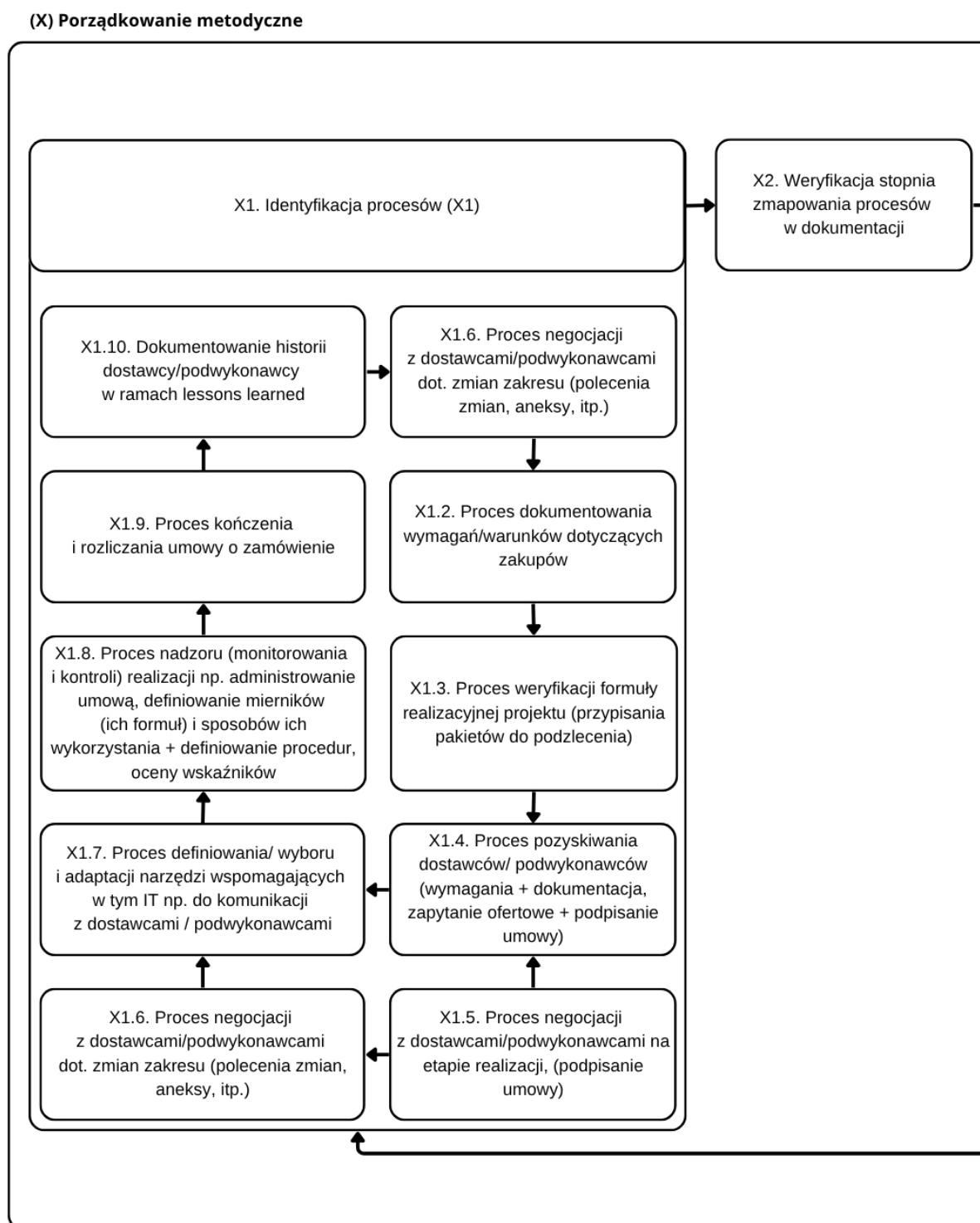


Rysunek 5-11 Model dynamiczny *project procurement governance* – poziom ogólny_v2 cz.1
Źródło: opracowanie własne.

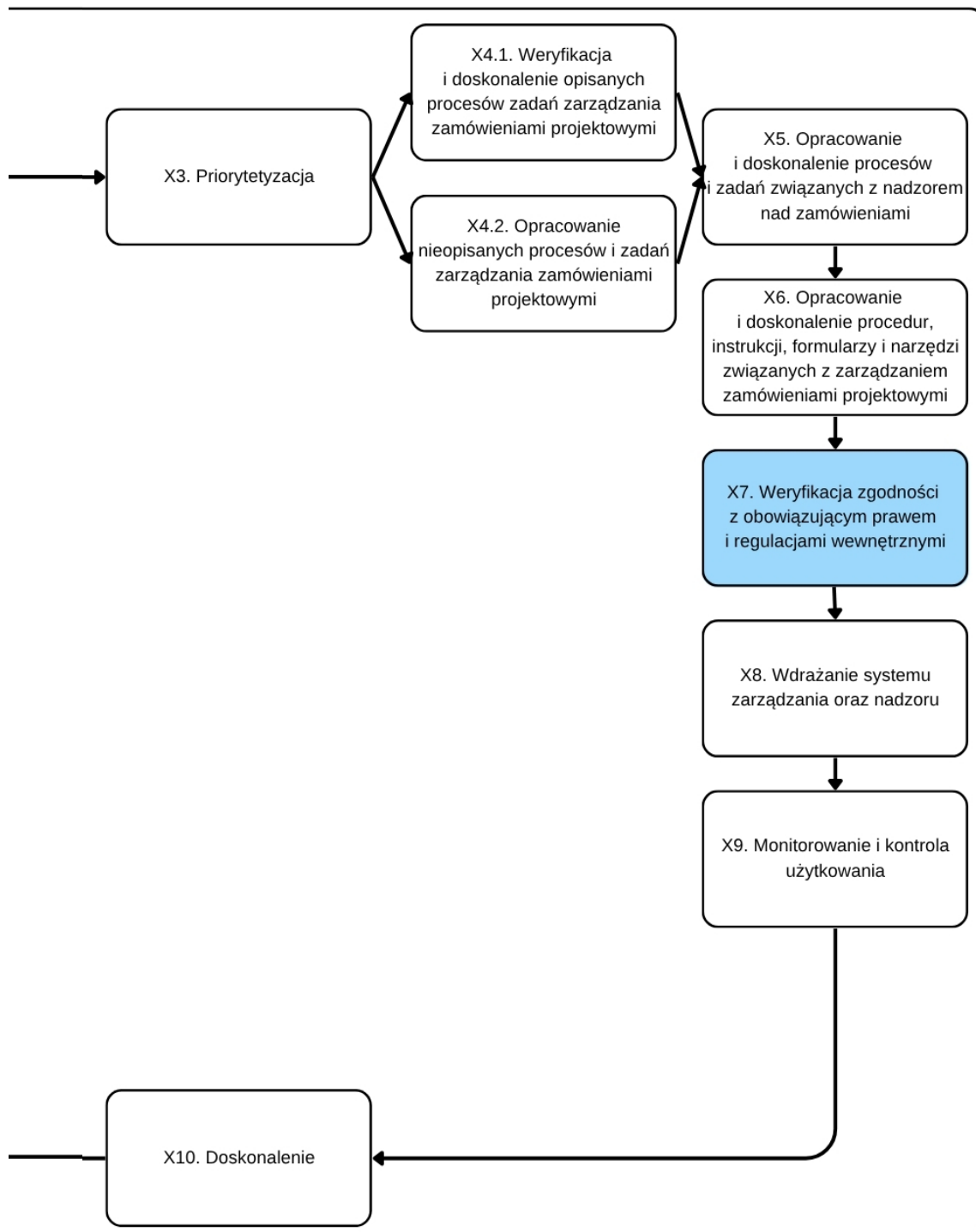


Rysunek 5-11 Model dynamiczny *project procurement governance* – poziom ogólny_v2 cz.2
 Źródło: opracowanie własne.

Kolejny schemat to model dynamiczny ładu w zamówieniach projektowych – poziom szczegółowy – porządkowanie metodyczne (Rysunek 5-12). Dodany element został oznaczony również na niebiesko.

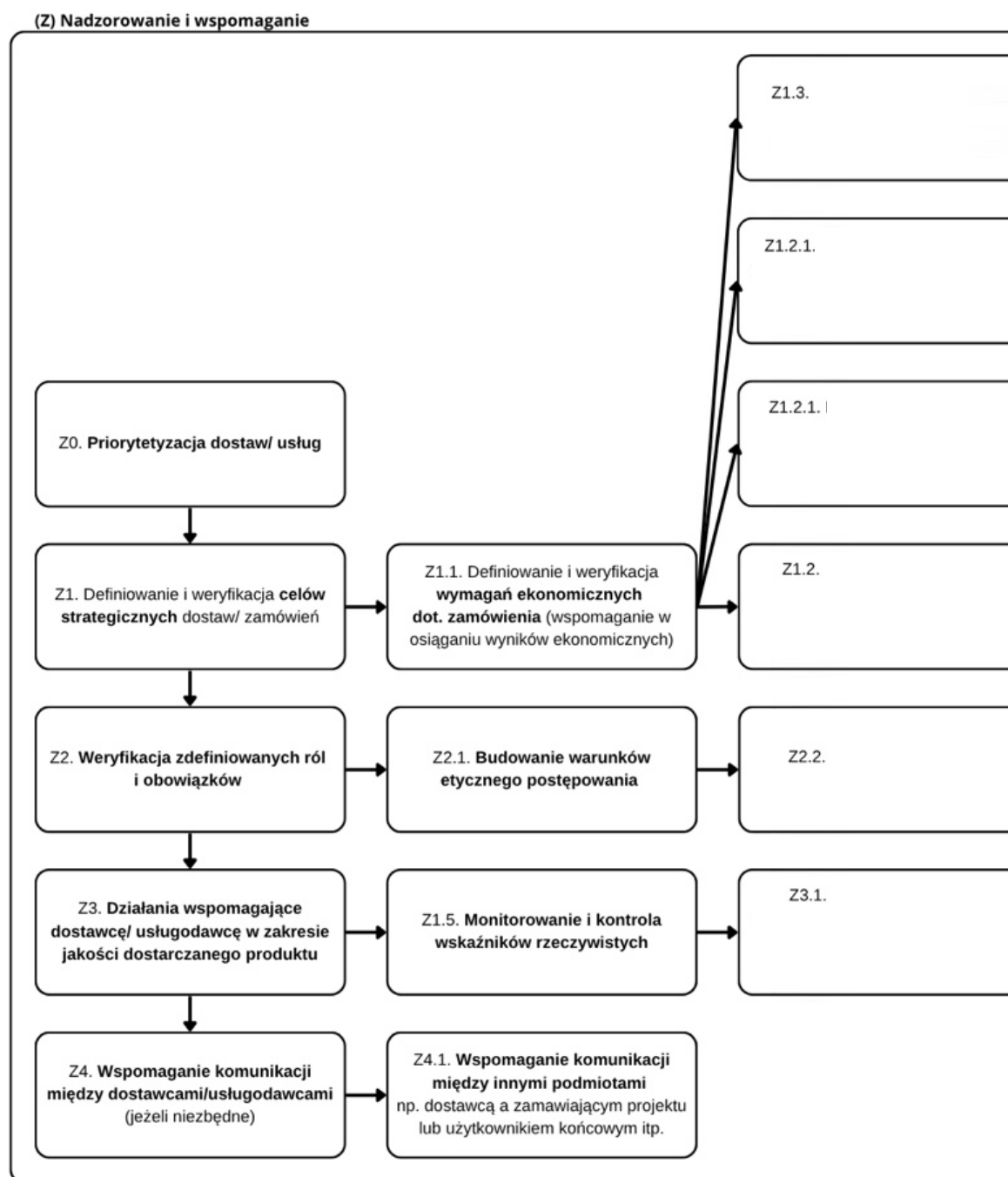


Rysunek 5-12 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczeółowy) – porządkowanie metodyczne_v2 cz.1
Źródło: opracowanie własne.

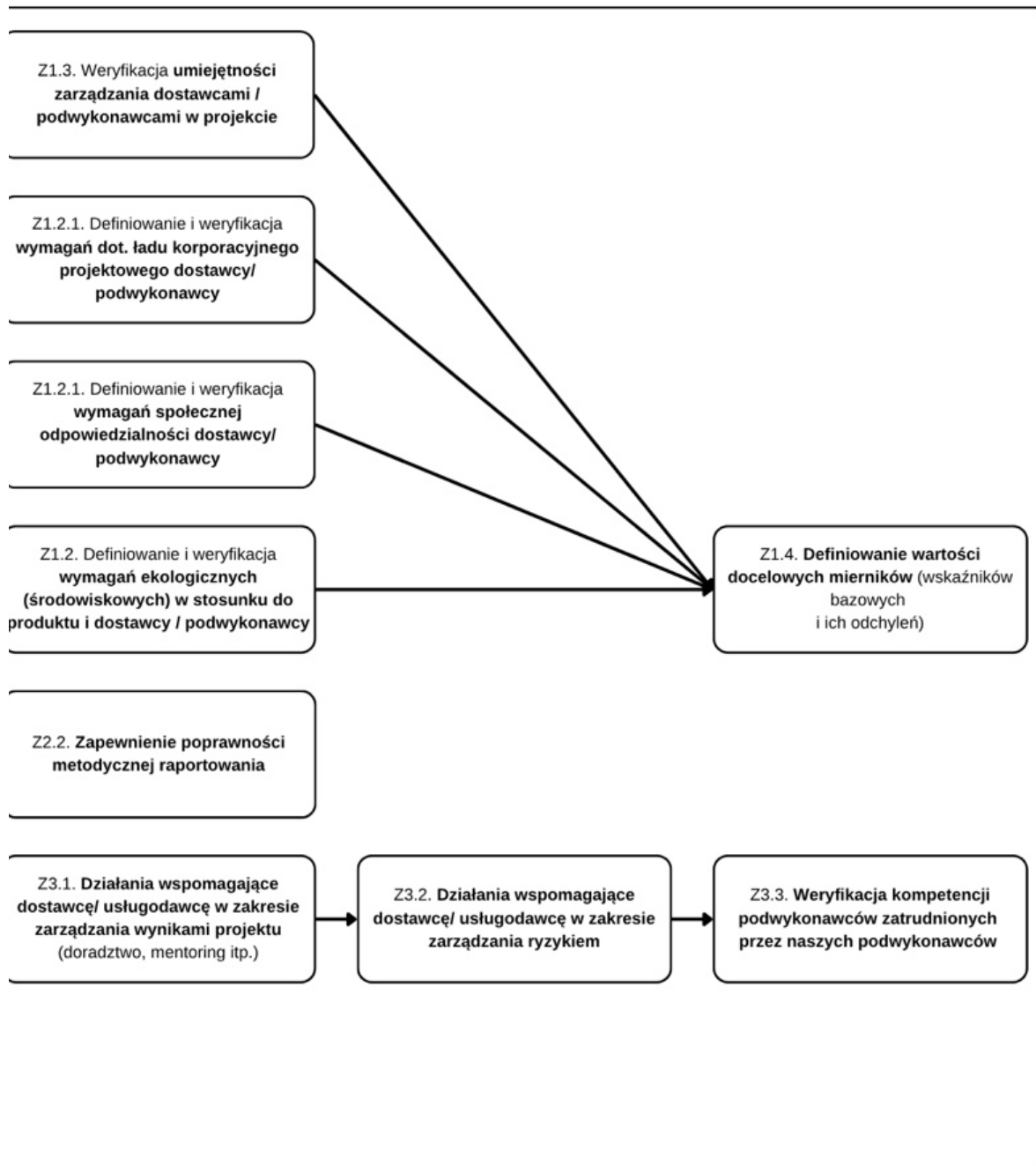


Rysunek 5-12 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – porządkowanie metodyczne_v2 cz.2
Źródło: opracowanie własne.

Ostatni rysunek to model dynamiczny ładu w zamówieniach projektowych – poziom szczegółowy – nadzorowanie i wspomaganie (Rysunek 5-13). Model nie został zmodyfikowany. Dla przypomnienia został przedstawiony jeszcze raz.



Rysunek 5-13 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczeółowy) – nadzorowanie i wspomaganie_v2 cz.1
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5-13 Model dynamiczny *project procurement governance* (szczegółowy) – nadzorowanie i wspomaganie_v2 cz.2
Źródło: opracowanie własne.

5.5 Uwarunkowania wdrożenia modeli w organizacji projektowej

Wdrożenie modeli ładu w zamówieniach projektowych jest procesem złożonym, który wymaga przyjęcia określonej metodyki oraz przemyślanej strategii wdrażania zmian w organizacji projektowej. Znaczącą rolę odgrywa tu nie tylko model, ale także jego adaptacja do specyficznych potrzeb i charakterystyki organizacji projektowej, odpowiednie zaplanowanie, wdrożenie jak i etap monitorowania oraz doskonalenia zaimplementowanych rozwiązań. Podczas opiniowania modeli, zapytano respondentów jak widzą takie wdrożenie w organizacjach projektowych. Wyciągnięte wnioski opisujące uwarunkowania takich wdrożeń zostały przedstawione z podziałem na model statyczny oraz modele dynamiczne.

W kwestii odpowiedzialności za wdrożenie, funkcjonowanie oraz doskonalenie modelu statycznego zarządzania zamówieniami projektowymi, badanie wykazało, że decyzje te są uzależnione od struktury organizacyjnej. W kontekście mniejszych organizacji projektowych, kierownik projektu powinien przejąć rolę odpowiedzialnego za wdrożenie kompletnego modelu, obejmując zarówno jego funkcjonowanie, jak i dalsze doskonalenie. W przypadku większych organizacji projektowych, wdrożenie modelu wymaga powołania zespołu procesowego przeznaczonego do tego zadania, którego zalecenia wdrażane byłby przez pozostałe działy. Podkreślono, że dział zakupów często nie dysponuje dostatecznym, cytując: „*helicopter view*” na cały proces, dlatego nie powinien być jedynym wykonawcą wdrożeń, lecz współpracować z innymi działami, co zostało również potwierdzone w badaniach. Szczególnie ważne jest zaangażowanie działu prawnego i zgodności (*compliance*) w tym aspekcie. W kontekście doskonalenia modelu w większych organizacjach projektowych, zaangażowany powinien być nie tylko dział zakupów i działy wspierające, ale również zarząd.

W kontekście wdrożenia omawianego modelu w organizacji, przeprowadzenie odpowiednich kroków jest kluczowe dla skutecznego i efektywnego procesu zmiany. Wymaga to przemyślanego planu, który uwzględni specyfikę organizacji projektowej oraz potrzeby związane z danym modelem zarządzania zamówieniami. Proponuje się następujące kroki wdrożeniowe:

- identyfikacja zespołów lub jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za procesy związane z zarządzaniem zamówieniami,
- priorytetyzacja wdrożenia elementów modelu,
- opracowanie „handbook’a” wspomagającego realizację zamówień (w tym listy kontrolne, szablony itp.),

- zastosowanie narzędzi i strategii, umożliwiających płynne przejście i integrację nowego modelu bez zakłócania codziennych operacji.

Pierwszym krokiem jest identyfikacja zespołów lub jednostek organizacyjnych odpowiedzialnych za procesy związane z zarządzaniem zamówieniami. Następnie konieczna jest inwentaryzacja obecnych procesów, co obejmuje analizę tego, co jest specyficzne dla danej organizacji projektowej oraz co stanowi punkt wspólny dla różnych zespołów. W tym kontekście powinien być powołany oddzielny zespół. Może być on wyodrębniony w ramach działu zakupów bądź stworzony poza jego strukturami. Wymaga on wsparcia przez inne działy organizacji oraz nadzoru ze strony najwyższego kierownictwa organizacji projektowej.

Kolejnym istotnym krokiem jest konsultacja z różnymi działami w celu ustalenia, które elementy z modelu są najważniejsze do wdrożenia w pierwszej kolejności. Które elementy są wspólne dla poszczególnych zespołów, a które wymagają ujednolicenia. Ważne jest, aby ta część procesu nie była traktowana jako instrukcja czy manual, ale jako elastyczny przewodnik, który może być dostosowany do indywidualnych potrzeb i specyfiki poszczególnych działów. Po weryfikacji ustalonych elementów, możliwe jest opracowanie swego rodzaju „handbook’a” wspomagającego realizację zamówień. Powinien on zawierać swego rodzaju listę kontrolną z kluczowymi punktami, które powinny zostać uwzględnione w procesie, jak zebranie podpisów wśród określonych osób, weryfikację czy został zapewniony budżet na ten cel, zweryfikować czy potwierdzono zgodność prawną rozwiązania itp. Warunki określone w handbooku powinny być ustalone na poziomie całej organizacji projektowej, z możliwością adaptacji w mniejszych zespołach w określonym zakresie. Jeśli model tego wymaga, warto również przygotować szablony do wykorzystania, które ułatwią i usprawnią proces zarządzania zamówieniami w organizacji projektowej.

Podczas badania wąskich gardeł w procesie wdrażania modeli zarządzania, uzyskano szereg cennych spostrzeżeń dotyczących potencjalnych wyzwań i ograniczeń. Pierwszym istotnym czynnikiem jest uzyskanie akceptacji modelu, szczególnie ze strony kierownictwa organizacji projektowej. Akceptacja ze strony najwyższego kierownictwa, z ang. tzw. *top managementu*, jest kluczowa dla sukcesu procesu wdrożenia, co może stanowić wyzwanie, zwłaszcza w przypadku modeli, które wymagają zmiany istniejących praktyk i struktur organizacyjnych.

Kolejnym istotnym aspektem jest wdrażanie nowego modelu przy równoczesnym wykonywaniu dużej liczby rutynowych zadań, tzw. BAU (*business as usual*). W takiej sytuacji

konieczne jest zastosowanie narzędzi i strategii, które umożliwią płynne przejście i integrację nowego modelu bez zakłócania codziennych operacji.

Z perspektywy zleceniobiorców, specyfika ich pracy nie stanowi dużego zagrożenia dla wdrożenia modelu, jako że na drodze negocjacji podawane są warunki, które obie strony, celem nawiązania współpracy muszą spełnić, a samo podjęcie zlecenia jest dobrowolne.

W kontekście dokumentacji, istnieje ryzyko, że zbyt rozbudowana dokumentacja może spowolnić lub nawet zatrzymać proces wdrożenia. Konieczne jest zatem zachowanie umiaru i skupienie się na istotnych aspektach, aby nie utrudniać samego wdrożenia nadmierną dokumentacją.

Dodatkowymi ograniczeniami wymienionymi przez respondentów są brak elastyczności i odpowiedzialności oraz ograniczone możliwości indywidualizacji i personalizacji modelu pod specyfikę poszczególnych działów organizacji projektowej. Zaadresowanie tych ograniczeń, w sposób opisany jak wyżej, ułatwi właściwe wdrożenie zmian.

W kontekście rozważań dotyczących odpowiedzialności za wdrożenie, funkcjonowanie i doskonalenie modeli dynamicznych, respondenci podkreślili, że sposób postępowania nie powinien odbiegać od opisu przedstawionego dla modeli statycznych. Wszyscy ankietowani wyrazili jednomyślne stanowisko, podkreślając konieczność stosowania tych samych kroków w procesie implementacji zarówno dla modeli dynamicznych, jak i statycznego. Niemniej, w przypadku modeli dynamicznych, powołany do tego celu zespół powinien być osadzony w dziale zakupów.

Największym wyzwaniem w tym przypadku wydaje się samo doskonalenie modeli. Brak dobrze zorganizowanego procesu doskonalenia może prowadzić do cyklicznego tworzenia nowych modeli co kilka lat, zamiast doskonalenia istniejących. Wspomniane doskonalenie wymaga ciągłego monitorowania ich użyteczności, co może napotykać opór ze strony pracowników, którzy niechętnie przyjmują zmiany w procesach. Skuteczne zarządzanie zmianą może zminimalizować opór i zapewnić płynne przejście do nowych procesów. Ważne jest również zdefiniowanie klarownego zakresu odpowiedzialności, aby każda osoba w organizacji projektowej wiedziała, za co jest odpowiedzialna i jak jej zadanie jest zależne od innych realizowanych elementów w modelach.

Przemodelowanie struktury organizacyjnej jest nieuniknione w przypadku wdrażania nowych modeli, co często prowadzi do powstania nowych stanowisk m.in. PMO czy związanych z controllinguem projektu. Ważne jest, aby zapewnić przy tym odpowiednią komunikację i podział zadań, obowiązków i odpowiedzialności.

Podsumowanie

Podsumowanie realizacji celów

W wyniku przeprowadzonych badań teoriopoznawczych ustalono, że ład projektowy, będący przedmiotem intensywnego zainteresowania w literaturze akademickiej [Ahola i in. 2014 s. 1322], zyskał na popularności około 2000 roku [Turner i Keegan 2001]. Od tego czasu jest intensywnie eksplorowany, wiele wartościowych publikacji powstało na przestrzeni ostatnich lat, w tym w literaturze krajowej. Postęp w zakresie ładu projektowego jest napędzany zarówno przez praktyków (m.in.: projektyzacja, doskonalenie dojrzałości projektowej organizacji, wdrażanie koncepcji ESG), jak i środowisko akademickie (badania w kraju i na świecie). Mimo to świadome stosowanie ładu projektowego w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce nie jest powszechne, co wynika z niedostatku użyteczności podstaw teoretycznych w praktyce biznesowej. W związku z tym, **celem głównym** badań doktorskich było opracowanie modelu systemu ładu w zamówieniach projektowych wraz z dostarczeniem podstaw jego wykorzystania w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce. Model (w pracy finalnie zaprojektowano dwa autorskie modele) przedstawia kluczowe elementy ładu w zamówieniach projektowych, w zamyśle autora rozprawy doktorskiej może być narzędziem wspomagającym zarządzanie i nadzór nad zamówieniami projektu. Realizacji celu głównego służyły następujące zdefiniowane cele częściowe:

- **w ujęciu poznawczym:**
 - **CP1:** zdefiniowanie ładu w zamówieniach projektowych, który może wspomagać outsourcing zadań projektowych (obszar wiedzy zarządzania zamówieniami projektu), w tym w organizacjach projektowych, co zdefiniowano w rozdziałach 1 i 2, dokonując syntezy definicji w podrozdziale 3.4, gdzie uwypuklono jego trzy funkcje: metodyczne uporządkowanie, nadzór nad planowaniem i dostarczeniem produktu przez zleceniobiorcę, wspomaganie zleceniobiorcy w realizacji zamówienia,
 - **CP2:** uporządkowanie aktualnego stanu wiedzy dotyczącej ładu projektowego, w tym systematyka wiedzy dotyczącej ładu w zamówieniach projektowych – z perspektywy nauk o zarządzaniu i praktyki gospodarczej (rozdział 3), co zrealizowano przedstawiając zróżnicowane definicje i podejścia do ładu projektowego i ładu w zamówieniach projektu,

- **w ujęciu metodycznym:**
 - **CM1:** przedstawienie elementów i występujących między nimi powiązań tworzących system ładu w zamówieniach projektowych w organizacjach projektowych funkcjonujących w Polsce (rozdział 5.1, 5.2 oraz 5.3),
 - **CM2:** statyczna i dynamiczna operacjonalizacja modelu ładu w zamówieniach projektowych (rozdział 5.2 oraz 5.3),
- **w ujęciu empirycznym:**
 - **CE1:** określenie sposobu postrzegania różnic między zarządzaniem zamówieniami a ładem w zamówieniach projektowych wśród organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce (rozdział 4),
 - **CE2:** przedstawienie zaleceń dla praktyki gospodarczej w zakresie projektowania i wdrażania ładu w zamówieniach projektowych (rozdział 5),
 - **CE3:** wskazanie rekomendacji dla organizacji projektowych w zakresie wykorzystania ładu w zamówieniach projektowych (rozdział 5.5).

Na podstawie przeglądu literatury wskazano cechy ładu projektowego:

- realizuje dwie zasadnicze role (Rysunek 1-11) – porządkującą (np. metodyczne uporządkowanie przez definiowanie procesów, procedur itp.), nadzorczo-wspomagającą (m.in. pilnowanie, aby projekt był narzędziem realizacji strategii organizacji, wspomaganie pracy zespołu projektowego przez kierownictwo organizacji),
- może mieć charakter (Rysunek 1-15) wewnętrzny (projekt vs organizacja projektowa, w której projekt jest realizowany) lub zewnętrzny (projekt vs zleceniodawca zewnętrzny, projekt vs zleceniobiorca zewnętrzny),
- może składać się z wielu podsystemów (Tabela 1-5), w tym ładu projektów, ładu projektu, ale również ładu zamówień projektowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że ład w zamówieniach projektowych nie jest jednoznacznie definiowany w literaturze, w większości przypadków nie jest nawet wskazywany jako istniejący konstrukt. Jednakże w pracy doktorskiej wskazano, że powinien on występować jako podsystem ładu projektowego, element wspomagający zarządzanie zamówieniami projektu. Dlatego przyjęto, że **ład w zamówieniach projektowych powinien być elementem strukturalnym – podsystemem ładu projektowego, tj. cele funkcjonowania**

ładu w zamówieniach projektowych muszą wynikać z celów ładu projektowego. Po drugie ład w zamówieniach projektowych jest systemem komplementarnym względem zarządzania zamówieniami projektu. Komplementarność przejawia się w zintegrowanym i metodycznym podejściu do obszaru zarządzania zamówieniami i polega na:

- metodycznym uporządkowaniu procesu zarządzania zamówieniami (np. modelowanie procesów wyboru dostawców czy odbioru produktu zamówienia, oprzyrządowanie procesu zarządzania ryzykiem w zamówieniach, controllingu zamówień czy narzędzi analitycznych wspierających ocenę efektywności zamówień),
- nadzorze nad planowaniem i dostarczeniem produktu przez zleceniobiorcę m.in. przez definiowanie celów dla zamówień (np. wybór kryteriów wyboru dostawców/podwykonawców, określanie mierzalnych ekonomicznych i pozaekonomicznych wskaźników celów), analizę raportów z dostarczania produktu zamówienia oraz weryfikację zgodności dostaw z wymaganiami projektowymi,
- wspomaganiu zleceniobiorcy w realizacji zamówienia m.in. przez alokację własnych zasobów wspomagających zleceniodawcę (delegowanie osób wspomagających koordynację działań), dostarczenie narzędzi wspomagających zarządzanie przez zleceniobiorcę (np. dostęp do wybranych elementów harmonogramu czy dokumentacji projektu), umożliwienie skutecznej komunikacji między zleceniobiorcą a innymi interesariuszami projektu, z którymi powinien współpracować.

Na ład w zamówieniach wpływ mają również **uwarunkowania prawne**, w tym **przepisy prawa zamówień publicznych**, które determinują sposób prowadzenia postępowań oraz formy dokumentowania i rozliczania umów. Istotna jest także **rola umów oraz poziom zaufania pomiędzy stronami**, który warunkuje zakres i szczegółowość kontraktów. Odpowiedzialność i obowiązki stron muszą być jasno określone, co sprzyja przejrzystości oraz zmniejsza ryzyko sporów. Należy także uwzględniać **uwarunkowania rynkowe**, zmienność podaży i popytu oraz stosowane **systemy rozliczeń finansowych**, które często są dostosowywane do charakteru i cyklu życia projektu. Ład w zamówieniach powinien również odzwierciedlać potrzebę **zrównoważenia celów różnych interesariuszy** – technicznych, ekonomicznych,

społecznych i środowiskowych – a także opierać się na **bazie doświadczeń i wiedzy organizacyjnej**, która pozwala unikać powielania błędów oraz wzmacniać dobre praktyki.

Przeprowadzone badania literaturowe i empiryczne wskazały, że ramy ładu w zamówieniach projektowych powinny wzmacniać i usprawniać procesy podejmowania decyzji w zamówieniach, zapewniać odpowiedzialność i przejrzystość procesów zamówieniowych. W świetle przeprowadzonych badań stwierdzono, że zagadnienie *project governance* jest w niewielkim stopniu rozumiane w małych i średnich organizacjach projektowych, natomiast w dużych organizacjach projektowych pojawia się w kontekście raportowania i organizacji struktury zarządczej, jednak jest stosowane fragmentarycznie. Zagadnienie *project procurement governance* nie jest rozpoznawane praktycznie w ogóle, choć wybrane jego elementy znajdują zastosowanie w zarządzaniu zamówieniami, szczególnie w definiowaniu wymagań ekonomicznych i komunikacji z dostawcami/podwykonawcami. Potwierdzono, że ład w zamówieniach projektowych powinien umożliwiać realizację potrzeb różnych zainteresowanych stron np. zleceniobiorca vs zleceniodawca, umożliwiać kształtowanie dla nich wartości dodanej. Aspekty dotyczące kontroli nad projektem czy zamówieniami [Irfan, Hassan 2019] nie są tu kluczowe, ponieważ ład ma wspomagać nadzór wspomagający zleceniodawcy względem zleceniobiorcy. Właściwe relacje z partnerami biznesowymi, wspólne platformy wymiany wiedzy i doświadczeń oraz odpowiedni poziom poufności przekazywanych informacji są fundamentem skutecznego zarządzania zamówieniami projektami, które jest wspomagane systemem ładu.

W części empirycznej analiza danych wskazała korelację między wielkością organizacji projektowej a rolą poszczególnych stanowisk w obszarze zamówień, co jest powiązane z poziomem dojrzałości organizacyjnej. W małych organizacjach projektowych zarząd pełni centralną rolę w procesie zakupowym, natomiast w dużych organizacjach projektowych odpowiedzialność ta spoczywa na dyrektora ds. zakupów. Należy zaznaczyć, iż wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości organizacji projektowych, rola zarządu w mniejszym stopniu interferuje w operacyjne aspekty działania, skupiając się raczej na strategicznym rozwoju całej organizacji projektowej. Wynika z tego, że organizacje projektowe adaptują się do zmian środowiskowych oraz ich wzrostu poprzez elastycznie podejście sposobu zarządzania w obszarze zakupów. Wykorzystują różne formy realizacji procesu zamówień, takie jak zakupy centralne, wyspecjalizowane działy czy realizacja przez zespoły projektowe, niezależnie od wielkości czy branży organizacji projektowych.

Badania pokazały, że w kontekście relacji z dostawcami, organizacje projektowe dążą do partnerskiego traktowania dostawców, gdzie warunki umów o zamówienie są dostosowane

do konkretnej sytuacji, ale również odzwierciedlają kształt i warunki kontraktowe umowy projektowej zawartej z klientem. Kluczowymi kryteriami przy selekcji zleceńbiorców jest jakość świadczonych towarów i/lub usług oraz cena. W małych organizacjach projektowych proces ten jest mniej sformalizowany niż w większych organizacjach projektowych. Niemniej, wielkość organizacji projektowych odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu wiedzą i formalizacji procesów zakupowych. W większych organizacjach projektowych wzrasta poziom standaryzacji nadzoru nad zamówieniami, jednakże w małych organizacjach projektowych proces ten jest mniej sformalizowany. Pomimo to, niezależnie od wielkości organizacji projektowych, poziom formalnych form przekazywania wiedzy jest niewystarczający, a informacje często pozyskiwane są poprzez inicjatywę oddolną. Zwracając uwagę na aspekt pozycji rynkowej organizacji projektowej, należy podkreślić, że znacząco wpływa ona na proces negocjacji. Małe i średnie organizacje projektowe wykazują większą elastyczność, podczas gdy duże organizacje projektowe często trzymają się ustalonych warunków. Dywersyfikacja podejścia do narzucania warunków umownych zależy również od rynku, na którym zawierane są umowy, oraz relacji między stronami. We wszystkich analizowanych podmiotach powszechnie stosuje się kontrolę końcową jako istotny element procesu zarządzania zamówieniami. Sposoby monitorowania dostawców i/lub usługodawców są zbliżone niezależnie od wielkości organizacji projektowej. Badania nad łaodem w zamówieniach projektowych wskazują na potrzebę dostosowania strategii zarządzania projektami do specyfiki organizacji projektowej, z uwzględnieniem jego rozmiaru i etapu rozwoju.

Ważnym etapem badań było stworzenie modeli ładu w zamówieniach projektowych (ujęcie statyczne i dynamiczne) i ich opiniowanie przez reprezentantów kilku organizacji. Rozmówcy wskazali, że modele uwzględniają wszystkie najważniejsze elementy, opisali je jako zrozumiałe dla praktyków biznesu, wskazali pewne obszary ich doskonalenia. Wyniki badań z udziałem ekspertów potwierdzają, że odpowiedzialność za poszczególne elementy modeli ładu w zamówieniach projektowych jest zmienna i zależy od specyfiki organizacji projektowej, jej wielkości, poziomu dojrzałości oraz istniejących struktur zarządczych, stąd świadomie nie było to przedmiotem modelowania. W pracy zaprezentowano również proponowany sposób wdrożenia tych modeli w organizacjach projektowych, co może ułatwić ich zastosowanie w praktyce.

Wyniki badań w dużej mierze potwierdzają tezy postawione w literaturze przedmiotu, jednocześnie ujawniając specyficzne problemy i wyzwania związane z implementacją ładu projektowego w praktyce gospodarczej. Opracowane modele oraz wnioski płynące z badań

mogą przyczynić się do lepszego zrozumienia i wykorzystania ładu w zamówieniach projektowych, szczególnie w kontekście organizacji projektowej o różnej wielkości i poziomie dojrzałości. Na podstawie przeprowadzonych badań można wskazać kilka istotnych dobrych praktyk dotyczących podejmowanej tematyki. Skuteczne wdrożenie ładu projektowego w organizacjach projektowych wymaga od managerów odpowiedzialnych za obszar zarządzania projektami szeregu działań. Przede wszystkim, konieczne jest budowanie świadomości na temat ładu projektowego na wszystkich poziomach organizacji. Niezbędne jest zrozumienie, że efektywne zarządzanie projektem wymaga zaangażowania nie tylko osób na stanowiskach kierowniczych, ale również pracowników operacyjnych. W tym celu warto inwestować w szkolenia oraz działania informacyjne, które w przystępny sposób przybliżą istotę ładu projektowego i jego korzyści dla organizacji projektowej. Jest to szczególnie istotne w przypadku małych i średnich organizacji projektowych, gdzie zagadnienie ładu projektowego bywa często niedoceniane lub nieznane. Wdrożenie ładu projektowego powinno być również dostosowane do specyfiki organizacji projektowej, w tym do jej wielkości i poziomu dojrzałości. Menedżerowie powinni elastycznie projektować i wdrażać rozwiązania, które najlepiej odpowiadają specyfice organizacji projektowej. Ważne jest przy tym budowanie partnerskich relacji z dostawcami. Zarządzanie zamówieniami powinno uwzględniać długoterminowe korzyści wynikające ze współpracy z dostawcami, opartych na odpowiedzialności i etyce biznesowej. Menedżerowie powinni zadbać o jakość komunikacji i elastyczność w negocjacjach umów, co pozwala lepiej dostosować warunki współpracy do zmieniających się potrzeb projektów. Ważnym elementem jest projektowanie elastycznych kontraktów (umów) ze zleceniobiorcami (podwykonawcami/dostawcami), które uwzględniają interesy zarówno organizacji projektowej, jak i dostawców. Elastyczne podejście do negocjacji warunków umowy pozwala lepiej dostosować je do specyficznych potrzeb projektu, co może znacząco poprawić współpracę z partnerami zewnętrznymi. Menedżerowie powinni również dążyć do zwiększenia przejrzystości i odpowiedzialności w procesach decyzyjnych związanych z zamówieniami projektowymi. Dobrze zaprojektowany system ładu projektowego powinien wspierać etyczne podejmowanie decyzji oraz zapewniać, że każdy etap procesu zamówieniowego jest zrozumiały i przejrzysty dla wszystkich zainteresowanych stron. Menedżerowie powinni rozważyć implementację opracowanych modeli ładu w zamówieniach projektowych, zarówno w ujęciu statycznym, jak i dynamicznym. Modele te stanowią skuteczne narzędzia wspierające zarządzanie zamówieniami i mogą przyczynić się do poprawy efektywności operacyjnej i strategicznej organizacji projektowej. Dostosowanie ich do specyfiki danej organizacji projektowej, jej struktury i poziomu dojrzałości pozwoli na lepsze

zarządzanie projektami oraz realizację zamówień w sposób bardziej skuteczny i odpowiedzialny.

Podsumowanie testowania hipotez badawczych

W pracy określono sześć hipotez badawczych przedstawionych we wstępie oraz w rozdziale 4.1. Trzy hipotezy zweryfikowano pozytywnie, a w czterech przyjęto hipotezy alternatywne.

Hipoteza 1 odwoływała się do pytań S5, S6, S7, S8 oraz A2 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal'a Wallis'a:

- **H0.1:** Nie istnieje związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H1:** Istnieje związek między branżą a rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

Nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej. Branża nie wpływa na istnienie związku między grupami.

Hipoteza 2 odwoływała się do pytań S5, S6, S7, S8 oraz A3 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal'a Wallis'a:

- **H0.2:** Nie istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.
- **H2:** Istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych.

Odrzucono hipotezę zerową mówiącą o braku różnic pomiędzy grupami, tj. istnieje co najmniej jedna para wśród badanych grup, która istotnie się różni pod względem badanej cechy. Dokonano porównania parami, gdzie **stwierdzono istotne statystycznie różnice w relacji między małymi i średnimi oraz pomiędzy małymi i dużymi organizacjami projektowymi.** Wyniki wskazują na brak istotnych różnic pomiędzy sposobem realizacji zakupów w średnich i dużych organizacjach. Odchylenie standardowe wskazuje, że przeciętny poziom dla średnich czy dużych organizacji projektowych jest większy niż dla małych. **Na podstawie dokonanej**

analizy pytań, należy przyjąć, że hipotezę alternatywną, wskazującą, że istnieje związek między wielkością organizacji projektowej a rozumieniem przez nie pojęć zarządzania.

Hipoteza 3 odwoływała się do pytania S7 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal’a Wallis’a:

- **H0.3:** Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.
- **H3:** Istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających zarządzanie zamówieniami projektowymi.

Na podstawie dokonanej analizy (rozdział 4.4), nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, tj. rozkład cechy S7 jest taki sam na wszystkich poziomach cechy S4, poza S7_2, gdzie odnotowano istotne różnice. Zależność występowała tylko przy zadaniach związanych z harmonogramowaniem zakupów, co nie wpłynęło na możliwość przyjęcia hipotezy alternatywnej.

Hipoteza 4 odwoływała się do pytania S8 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem Kruskal’a Wallis’a:

- **H0.4:** Nie istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.
- **H4:** Istnieje związek między rozumieniem przez organizacje projektowe pojęć zarządzania zamówieniami projektowymi i ładu w zamówieniach projektowych a częstotliwością wykorzystywania przez nie narzędzi wspomagających ład w zamówieniach projektowych.

W analizowanym przypadku, nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, tj. zrozumienie pojęć zarządzania zamówieniami i ładu w zamówieniach projektowych

nie ma związku z częstotliwością wykorzystywania przez organizacje projektowe narzędzi wspomagających łańd w zamówieniach projektowych.

Hipoteza 5 odwoływała się do pytań O2 oraz S1 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej) i została zweryfikowana testem chi-kwadrat Pearsona:

- **H0.5:** Nie istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.
- **H5:** Istnieje związek między przypisaniem odpowiedzialności za strategię zakupową organizacji projektowej a zarządzaniem zamówieniami projektowymi.

Możemy stwierdzić, że odrzucamy hipotezę zerową i **przyjmujemy hipotezę alternatywną (H5)**, która wskazuje, że istnieją istotne zależności między zmiennymi.

Hipoteza 6 odwołuje się do pytań Z6 i A2 (Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej), została zweryfikowana testem niezależności chi-kwadrat Pearsona:

- **H0.6:** Nie istnieje związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.
- **H6:** Istnieje związek między branżą organizacji projektowej a wykorzystaniem mierników sterująco-kontrolnych wspomagających zarządzanie zamówieniami w projekcie.

Odrzucamy hipotezę zerową, **przyjmując tym samym hipotezę alternatywną, która wskazuje na istnienie istotnych zależności między zmiennymi.**

Postrzeganie poszczególnych kryteriów jest zgodne z teorią, ponieważ proces ich grupowania został przeprowadzony w oparciu o istniejące teoretyczne podstawy. Uzyskane wyniki badań potwierdzają tę zgodność, co stanowi istotny i silny wniosek.

Podsumowując niniejsze rozważania należy podkreślić, że łańd projektowy, a tym bardziej jego element strukturalny, jakim jest łańd w zamówieniach projektowych (*project procurement governance*) „nie jest wynikiem jednorazowo wdrożenia gotowego, kompleksowego rozwiązania, lecz wynikiem kompletowania i porządkowania wcześniej wdrożonych w organizacji i sprawdzonych rozwiązań cząstkowych” [Trocki 2018 s. 20]. Takie

podejście pozwala na bardziej efektywne i elastyczne zarządzanie, dostosowane do specyfiki organizacji projektowej oraz jej potrzeb.

Ograniczenia w interpretacji uzyskanych wyników i kierunki dalszych badań

Podczas prowadzenia badań i analizowania wyników pracy badawczej przyjęto strategię badawczą, która powinna zapewnić obiektywność, rzetelność i trafność wniosków. Niemniej wyniki uzyskanych badań są obarczone pewnymi ograniczeniami, wynikającymi głównie ze złożoności i interdyscyplinarności dziedzin związanych z zarządzaniem oraz z niedoskonałości badawczego rozumowania dedukcyjnego.

W pracy doktorskiej zajmowano się pojęciem *project procurement governance*, kategorii, która nie była dotychczas znana w literaturze przedmiotu. Przyszłe badania powinny skoncentrować się na doprecyzowaniu ram modelu ładu w zamówieniach projektowych np.: przegląd zakresów obowiązków oraz stworzenie jednolitego systemu przepływu informacji i ścieżek decyzyjnych. Przypisanie odpowiedzialności i uprawnień wymaga szczegółowej analizy, a zasady współpracy powinny być spójne i wewnętrznie niesprzeczne.

Wybór zastosowanych w pracy doktorskiej metod badawczych może również wpływać na wyniki i interpretację danych. Wykorzystane techniki czy proces badawczy – ich niedoskonałości np. w zakresie doboru próby badawczej – mogły mieć wpływ na uzyskane wyniki badań, mogą nie być wystarczające do badania wszystkich aspektów zjawiska, co może prowadzić do pominięcia ważnych czynników lub zniekształcenia uzyskanych wyników. Zastosowane metody badawcze dotyczyły badań teoriopoznawczych oraz empirycznych, modelowaniu rozwiązań oraz wywiadach z menedżerami odpowiedzialnymi za zarządzanie projektami. Wywiady co prawda pozwalają na głęboką analizę, ale mogą być niewystarczające do identyfikacji uniwersalnych wzorców, zwłaszcza w przełożeniu na inne branże, przy tak stosunkowo małej próbie badawczej, która wzięła udział w badaniach jakościowych. Kwestionariusze ankietowe, z kolei, mogą prowadzić do uproszczeń, gdyż nie zawsze odzwierciedlają złożoność decyzji podejmowanych w rzeczywistych projektach. Badania jakościowe oparte na wywiadach z menedżerami projektów mogą być obciążone subiektywizmem respondentów oraz ich indywidualnymi doświadczeniami, co wpływa na ograniczenie obiektywności wyników. Może to prowadzić do pominięcia pewnych aspektów praktycznych, takich jak nieformalne praktyki w zarządzaniu projektami, które nie zostały udokumentowane lub poruszone w badaniach. Ponadto, ograniczona liczba

respondentów biorących udział w badaniach nie pozwala na pełną ocenę różnorodności stosowanych podejść w różnych branżach.

Wyniki badań są obarczone ujęciem kontekstowym, tj. występującymi uwarunkowaniami zewnętrznymi, takimi jak uwarunkowania rynkowe, w tym aktualna sytuacja gospodarcza czy konkurencyjna, mogły wpłynąć na postawy i opinie respondentów, co należy uwzględnić przy interpretacji wyników.

Ponadto, subiektywizm badacza, zarówno w fazie projektowania badań, jak i analizy wyników, mógł wpłynąć na kierunek badań oraz na ostateczne wnioski. Z tego względu, przyszłe badania powinny dążyć do minimalizowania tego rodzaju ograniczeń, na przykład poprzez zastosowanie podejścia triangulacyjnego lub zaangażowanie większej liczby badaczy w analizę danych.

Otrzymane wyniki analizy badań empirycznych również wykazują pewne ograniczenia. Mimo zachowania minimalnej próby badawczej, wnioski z analizy opisowej są uzasadnione. Jednakże, podczas przeprowadzania badań statystycznych, próba ta jest dzielona na mniejsze grupy, co wpływa negatywnie na korelacje odnotowane w badaniach, ujawniając ich słabość. W kontekście podziału na kilka lub kilkanaście odpowiedzi, liczba ta może wydać się niewystarczająca, co może z kolei zniekształcić reprezentatywność uzyskanych danych oraz utrudnić kompleksową ocenę stanu ładu projektowego w badanych organizacjach projektowych. To ograniczenie jest znaczące, gdyż może wprowadzać zakłócenia i ograniczać możliwości pełnej oceny zjawisk.

Wyniki badań empirycznych są oparte na konkretnych założeniach dotyczących poziomu ufności, który został przyjęty na poziomie 90%. Inna wartość wskaźnika ufności, mogłaby wpłynąć na uzyskane wyniki, co potencjalnie mogłoby wpłynąć na wnioski wyciągane z badania.

Kolejnym ograniczeniem jest fakt, że badania były prowadzone na terenie Polski, przez co uzyskane wyniki nie mogą być bezpośrednio przekładane i uogólniane na inne kraje czy regiony świata. Czynniki kulturowe, gospodarcze czy demograficzne mogą znacząco wpływać na wyniki i ich interpretacje.

Istotnym ograniczeniem jest niski poziom rozpoznawalności badanego zagadnienia wśród praktyków i organizacji projektowych. Badania statystyczne potwierdzają tę niedogodność, co może prowadzić do pewnych niejasności w interpretacji ról oraz podejścia organizacji projektowych do tematu ładu w zamówieniach projektowych. Mimo, iż badania potwierdzają, że wybrane zadania są realizowane zarówno w ramach zarządzania, jak i nadzoru,

nie są traktowane jako spójne elementy całościowego systemu, co jest niespójne z koncepcją ładu projektowego.

Dynamiczny rozwój gospodarki stanowi kolejne ograniczenie, widoczne w zmianach w zakresach obowiązków poszczególnych stanowisk. Różne interpretacje funkcji i powiązanych z tym zakresów obowiązków dla wskazanych w ankiecie badawczej stanowisk, zależy bowiem od parametrów takich jak wielkość czy dojrzałość organizacji projektowych. Wprowadza to dodatkowe wyzwania dla analizy wyników badań.

Przedstawione modele ładu w zamówieniach projektowych dotyczą projektów realizowanych przez organizacje projektowe. Pomimo użyteczności wybranych elementów modeli, jego całokształt musi być dostosowany do obowiązujących ram prawnych. W szczególności dotyczy to sposobu przeprowadzania procedur zamówień publicznych.

Modele koncentrują się na procesach związanych z zamówieniami realizowanymi na zewnątrz organizacji projektowych. Należy jednak zauważyć, że zamówienia wewnętrzne mogą wpływać na relacje między poszczególnymi elementami w inny sposób i wymagają dalszych badań naukowych w celu ich pełniejszego zrozumienia.

Wspomniane ograniczenia wpływają bezpośrednio na zakres reprezentatywności przedstawianych wyników badań. Zatem konieczne są dalsze pogłębione badania w tym obszarze.

W kontekście badania ładu w zamówieniach projektowych, przyszłe badania powinny skupić się na kolejnym kroku doprecyzowania jasnych zasad przypisywania odpowiedzialności i uprawnień poszczególnym podmiotom w modelu ładu w zamówieniach projektowych, co obejmuje zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych interesariuszy. Opracowanie tych zasad umożliwi stworzenie spójnych i efektywnych mechanizmów współpracy, które zminimalizują ryzyko konfliktów oraz zwiększą przejrzystość procesu decyzyjnego.

Kolejnym ważnym aspektem jest dokładniejsza analiza mechanizmów ładu projektowego, które są stosowane równocześnie w projektach, szczególnie w przypadku złożonych zamówień i związanych z nimi umów. Badania powinny dążyć do zrozumienia synergii oraz potencjalnych konfliktów między różnymi mechanizmami ładu, a także ich wpływu na realizację projektów. Istotne jest również zbadanie poziomu zrozumienia i implementacji ładu projektowego przez organizacje projektowe oraz zleceniobiorców, co pozwoli na ocenę efektywności obecnych praktyk oraz identyfikację obszarów wymagających usprawnień.

Dalsze badania powinny również skoncentrować się na weryfikacji poszczególnych elementów modeli ładu w zamówieniach projektowych, aby dokładniej zrozumieć, jak każdy

z tych komponentów wpływa na sukces projektów. Badania powinny także zbadać wagę poszczególnych komponentów w kontekście ich wpływu na kluczowe wskaźniki sukcesu projektowego, takie jak terminowość realizacji, zgodność z budżetem, spełnienie wymagań jakościowych oraz satysfakcja interesariuszy. Analiza ta mogłaby pomóc w wypracowaniu priorytetów dla menedżerów projektów, wskazując, które obszary ładu projektowego wymagają największej uwagi przy wdrażaniu i stosowaniu jego koncepcyjnych założeń, aby maksymalizować prawdopodobieństwo sukcesu.

Ponadto, istotne mogłoby być przeprowadzenie analizy czynnikowej elementów modelu, a także zbadanie wzajemnych zależności między poszczególnymi elementami modeli ładu w zamówieniach projektowych. Zrozumienie, jak te elementy wpływają na siebie nawzajem, może ujawnić potencjalne synergie lub konflikty, które mogą wpływać na ogólną skuteczność zarządzania projektami. Na przykład, weryfikacja, czy silny nacisk na formalne procedury i kontrolę może ograniczać elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w projekcie, mogłaby dostarczyć cennych wskazówek do optymalizacji istniejących modeli ładu w zamówieniach projektowych.

Niniejsza praca stanowi próbę opisu ładu w zamówieniach projektowych, jednak ze względu na zidentyfikowane ograniczenia oraz potrzebę dalszej eksploracji wspomnianych obszarów, konieczne są dalsze pogłębione badania. Pomimo licznych realizowanych projektów, spójność ładu projektowego w całej organizacji projektowej pozostaje kluczowa dla kształtowania wspólnych wartości i praktyk. Jest to szczególnie ważne w kontekście licznych zależności pomiędzy interesariuszami i całą strukturą sieci okołoprojektowej.

Bibliografia

1. **Abdi M., Aulakh P. S. 2017.** Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43 (3), s. 771–803.
2. **Abdul-Rahman H., Mohd Danuri M. S., Low W., Zakaria N., Mohd-Rahim F. 2007.** Using project learning to enhance the value of construction projects. *CME 2007 Conference - Construction Management and Economics: „Past, Present and Future”*, s. 1645–1656.
3. **Abu Hassim A., Kajewski S., Trigunarsyah B. 2011.** The importance of project governance framework in project procurement planning. *Procedia Engineering*, 14, s. 1929–1937.
4. **Acha V., Davies A., Hobday M., Salter A. 2004.** Exploring the capital goods economy: complex product systems in the UK. *Industrial and Corporate Change*, 13 (3), s. 505–529.
5. **Aczel A. D., Sounderpandian J. 2018.** *Statystyka w zarządzaniu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. **Ahmad S., Mallick D. N., Schroeder R. G. 2013.** New Product Development: Impact of Project Characteristics and Development Practices on Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30 (2), s. 331–348.
7. **Ahola T., Davies A. 2012.** Insights for the governance of large projects: Analysis of Organization Theory and Project Management: Administering Uncertainty in Norwegian Offshore Oil by Stinchcombe and Heimer. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5 (4), s. 661–679.
8. **Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J. 2014.** What is project governance and what are its origins? *International Journal of Project Management*, 32 (8), s. 1321–1332.
9. **Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. 2008.** Knowledge transfer in project-based organizations: An organizational culture perspective. *Project Management Journal*, 39(1), s. 7-15.
10. **al Musawir A., Abd-Karim S. B., Danuri M. M. 2016.** Project Governance: Enabling Organizational Strategy, [w:] 10th ASEAN Postgraduate Seminar.
11. **Al-Jawhar H. D., Rezouki S. E. 2013.** Identifying appropriate procurement systems in the construction industry in Iraq using procurement systems Judgment method, [w:] Hou H., Tian L. (red.) 2013. *Architecture, Building Materials and Engineering Management*, Trans Tech Publications Ltd, Durnten-Zurich.
12. **Allen S. 2006.** *Modelowanie danych*. Helion.
13. **Amaratunga D., Baldry D., Sarshar M., Newton R. 2002.** Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. *Work study*, 51 (1), s. 17–31.
14. **Aromataris E., Fernandez R., Godfrey C. M., Holly C., Khalil H., Tungpunkom P. 2015.** Summarizing systematic reviews: methodological development, conduct and reporting of an umbrella review approach. *JBIE Evidence Implementation*, 13 (3), s. 132–140.
15. **Aubry, M., Lenfle, S. 2012.** Projectification: Midler's footprint in the project

- management field. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), s. 680-694.
16. **Babbie E. 2004.** *Badania społeczne w praktyce*, przeł. W. Betkiewicz i in., Warszawa.
 17. **Backlund, F., Chronéer, D., & Sundqvist, E. 2015.** Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organisations?. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8 (2), s. 256-278.
 18. **Badawi A. B. 2010.** Relational governance and contract damages: evidence from franchising. *Journal of Empirical Legal Studies*, 7 (4), s. 743–785.
 19. **Badenfelt U. 2011.** Fixing the contract after the contract is fixed: A study of incomplete contracts in IT and construction projects. *International Journal of Project Management*, 29 (5), s. 568–576.
 20. **Baker, M., Ali, M., & French, E. 2019.** The impact of women’s representation on performance in project-based and non-project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 37 (7), s.872-883.
 21. **Bakker R. M., Boroš S., Kenis P., Oerlemans L. A. G. 2013.** It’s Only Temporary: Time Frame and the Dynamics of Creative Project Teams. *British Journal of Management*, 24 (3), s. 383–397.
 22. **Banaszyk, P., Gorynia, M. 2022.** Uwarunkowania polskiej polityki gospodarczej po roku 2022. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 84(2), s. 149-161.
 23. **Barnes-Schuster D., Bassok Y., Anupindi R. 2002.** Coordination and Flexibility in Supply Contracts with Options. *Manufacturing & Service Operations Management*, 4 (3), s. 171–207.
 24. **Baumeister R. F., Leary M. R. 1997.** Writing narrative literature reviews. *Review of general psychology*, 1 (3), s. 311–320.
 25. **Baur N., Besio C., Norkus M. 2018.** Projectification of Science as an Organizational Innovation, [w:] *Innovation Society Today*. Springer.
 26. **Bednarowska, Z. 2015.** Desk research–wykorzystanie potencjału danych zastanych w prowadzeniu badań marketingowych i społecznych. *Marketing i rynek*, 7(2015), s. 18-26.
 27. **Bekker, M. C., & Steyn, H. 2009.** Project governance: definition and framework. *Journal of Contemporary Management*, 6(1), s. 214-228.
 28. **Bekker M. C. 2015.** Project Governance – The Definition and Leadership Dilemma. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 194, s. 33–43.
 29. **Bekker M., Steyn H. 2007.** Defining ‘project governance’ for large capital projects, [w:] *Africon 2007*, IEEE, s. 1–13.
 30. **Belz G., Cyfert S., Czakon W., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A., Szpitter A., Urbaniak M., Wiktor J. 2019.** Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu, KNOiZ PAN, http://www.knoiz.pan.pl/images/stories/pliki/pdf/Subdyscypliny_nauk_o_zarzdaniu_i_jakoci.pdf, data dostępu: 18.05.2023 r.
 31. **Bendkowski J. 2016.** Badania jakościowe–wybrane problemy, odniesienia do logistyki stosowanej. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (89), s. 25–38.
 32. **Berbée R. G., Gemmel P., Droesbeke B., Casteleyn B. H., Vandaele D. 2009.** Evaluation of Hospital Service Level Agreements. *Int. J. Health Care Qual. Assur*, 22

- (5), s. 483–497.
33. **Bergman I., Gunnarson S., Räisänen C. 2013.** Decoupling and standardization in the projectification of a company. *International Journal of Managing Projects in Business*.
 34. **Bhagat S., Bolton B. 2008.** Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14 (3), s. 257–273.
 35. **Bienhaus F., Haddud A. 2018.** Procurement 4.0: factors influencing the digitisation of procurement and supply chains. *Business Process Management Journal*, 24 (4), s. 965–984.
 36. **Biesenthal C., Wilden R. 2014.** Multi-level project governance: Trends and opportunities. *International Journal of Project Management*, 32 (8), s. 1291–1308.
 37. **Blay-Armah A., Ross A. 2013.** The impact of varying asset specificities of subcontractors on relationships development in construction. *Proceedings of 29th Annual ARCOM Conference*, Reading, UK: Association of Researchers in Construction Management, s. 533–543.
 38. **Blomquist T., Farashah A. D., Thomas J. 2016.** Project management self-efficacy as a predictor of project performance: Constructing and validating a domain-specific scale. *International Journal of Project Management*, 34 (8), s. 1417–1432.
 39. **Booth A., Clarke M., Dooley G., Gherzi D., Moher D., Petticrew M., Stewart L. 2012.** The nuts and bolts of PROSPERO: an international prospective register of systematic reviews. *Systematic Reviews*, 1 (1), s. 2.
 40. **Borve S., Rolstadas A., Andersen B., Aarseth W. 2017.** Defining project partnering. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10 (4), s. 666–699.
 41. **Brajer-Marczak R. 2015.** Dojrzałość procesowa przedsiębiorstw do doskonalenia procesów z perspektywy zdolności organizacji. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (376), s. 264–274.
 42. **Bredin K., Söderlund J. 2006.** Perspectives on Human Resource Management: An explorative study of the consequences of projectification in four firms. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 6 (1), s. 92–113.
 43. **Bresnen M., Marshall N. 2000.** Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas. *Construction management & economics*, 18 (2), s. 229–237.
 44. **Sujak-Cyrul B. 2006.** Poszukiwany menedżer jakości. Wizerunek wyłaniający się z ogłoszeń o pracę, [w:] Sujak-Cyrul B. 2006. *Edukacja Projakościowa w szkole*. Wrocław - Opole.
 45. **Brzózka P., Darda M. 2009.** Na budowie rządzi łapówka - szokujący raport o korupcji w budownictwie. <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Na-budowie-rzadzi-lapowka-szokujacy-raport-o-korupcji-w-budownictwie-1886379.html>, data dostępu: 21.03.2022.
 46. **Bukłaha E. 2009.** Formy organizacji projektowej [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, p. red. K. Zimniewicza, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań, s. 105–113.
 47. **Burga R., Rezania D. 2017.** Project accountability: An exploratory case study using actor–network theory. *International Journal of Project Management*, 35 (6), s. 1024–1036.
 48. **Burke R. 2013.** *Project management: planning and control techniques*. New Jersey, USA, 26.

49. **Buzzetto, R. R., Bauli, M. R., & Carvalho, M. M. D. 2020.** The key aspects of procurement in project management: investigating the effects of selection criteria, supplier integration and dynamics of acquisitions. *Production*, 30.
50. **Bygballe L. E., Ingemansson M. 2014.** The logic of innovation in construction. *Industrial marketing management*, 43 (3), s. 512–524.
51. **Cadbury A. 1992.** Report of the committee on the financial aspects of corporate governance, Gee (1).
52. **Caldwell N. D., Roehrich J. K., Davies A. C. 2009.** Procuring complex performance in construction: London Heathrow Terminal 5 and a Private Finance Initiative hospital. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (3), s. 178–186.
53. **Caniels M. C., Gelderman C. J. 2010.** The safeguarding effect of governance mechanisms in inter-firm exchange: the decisive role of mutual opportunism. *British Journal of Management*, 21 (1), s. 239–254.
54. **Caniëls M. C. J., Gelderman C. J., Vermeulen N. P. 2012.** The interplay of governance mechanisms in complex procurement projects. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18 (2), s. 113–121.
55. **Cao Z., Lumineau F. 2015.** Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation. *Journal of Operations Management*, 33, s. 15–42.
56. **Cardenas I. C., Voordijk H., Dewulf G. 2017.** Beyond theory: Towards a probabilistic causation model to support project governance in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35 (3), s. 432–450.
57. **Carey S., Lawson B., Krause D. R. 2011.** Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*, 29 (4), s. 277–288.
58. **Carr A. S., Smeltzer L. R. 1997.** An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3 (4), s. 199–207.
59. **Carson S. J., Madhok A., Wu T. 2006.** Uncertainty, opportunism, and governance: The effects of volatility and ambiguity on formal and relational contracting. *Academy of Management Journal*, 49 (5), s. 1058–1077.
60. **Carstea G., Paun O., Paun S. 2014.** Quality Management in Procurement and Management of Material Resources, [w]: Proceedings of the 8th International Management Conference: Management Challenges for Sustainable Development, I. Popa, C. Dobrin, C. N. Ciocoiu (red.). Editura Ase, Bucuresti.
61. **Celentani M., Ganuza J.-J. 2002.** Corruption and competition in procurement. *European Economic Review*, 46 (7), s. 1273–1303.
62. **Chakkol M., Selviaridis K., Finne M. 2018.** The governance of collaboration in complex projects. *International Journal of Operations & Production Management*, 38 (4), s. 997–1019.
63. **Chan A. P., Chan D. W., Yeung J. F. 2009.** Relational contracting for construction excellence: Principles, practices and case studies. Routledge.
64. **Chang C.-Y., Ive G. 2007.** Reversal of bargaining power in construction projects: meaning, existence and implications. *Construction Management and Economics*, 25 (8),

- s. 845–855.
65. **Chen C. 2004.** Analysis on the study of current relational contract abroad. *Foreign Economies & Management*, 26 (12), s. 10–14.
 66. **Chen C. 2012.** The latest progress of current relational governance abroad. *Foreign Economic & Management*, 34 (10), s. 74–81.
 67. **Chen Chen, Zhu X., Ao J., Cai L. 2013.** Governance Mechanisms and New Venture Performance in China. *Systems Research and Behavioral Science*, 30 (3), s. 383–397.
 68. **Chen L., Manley K. 2014.** Validation of an Instrument to Measure Governance and Performance on Collaborative Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*.
 69. **Chen L., Manley K., Lewis J., Helfer F., Widen K. 2018.** Procurement and Governance Choices for Collaborative Infrastructure Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144 (8).
 70. **Chen, S. S. 2025.** Elsevier's Pre-proof Policy Blocks Google Scholar Indexing. arXiv preprint.
 71. **Chiu Y. C. 2010.** An Introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D. 1900. Eburon Uitgeverij B.V.
 72. **Chunping D., Jiye M. 2008.** Relational Contract Governance and Performance of Outsourcing Collaboration: An Empirical Study of Off-shoring Software Outsourcing from Japan [J]. *Nankai business review*, 11(4), s. 25-33.
 73. **Clases C., Bachmann R., Wehner T. 2003.** Studying Trust in Virtual Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 33 (3), s. 7–27.
 74. **Coenen C., Alexander K., Kok H. 2013.** Facility management value dimensions from a demand perspective. *Journal of Facilities Management*, 11 (4), s. 339–353.
 75. **Coghlan D. 2007.** Insider action research: opportunities and challenges. *Management Research*, 30 (5), s. 335–343.
 76. **Crago S. 2006.** Management by projects [online]. Vital Business Solutions Pty Ltd. <http://www.alertit.com/Whitepapers/Alert%20Management%20By%20Projects.pdf>, data dostępu: 13.04.2020.
 77. **Crawford L., Cooke-Davies T., Hobbs B., Labuschagne L., Remington K., Chen P. 2008.** Governance and Support in the Sponsoring of Projects and Programs. *Project Management Journal*, 39 (1), s. 43–55.
 78. **Crawford L., Simpson S., Koll W. 1999.** Managing by projects: A public sector approach. *Proceedings for NORDNET*, 99, s. 608-626.
 79. **Cyfert S., Krzakiewicz K. 2006.** Use of modern management methods and techniques in Polish companies - research results. *Management*, 10(1), s. 51–59.
 80. **Czakon W. 2011.** Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji* (3), s. 57–61.
 81. **Czakon W. 2022.** Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.
 82. **Dada M., Petruzzi N. C., Schwarz L. B. 2007.** A Newsvendor's Procurement Problem when Suppliers Are Unreliable. *Manufacturing & Service Operations Management*, 9 (1), s. 9–32.
 83. **Das T. K., Teng B.-S. 1998.** Between Trust and Control: Developing Confidence in

- Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23 (3), s. 491-512.
84. **Davies A. 2004.** Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach. *Industrial and corporate change*, 13 (5), s. 727–756.
 85. **Davies A., Hobday M. 2005.** The business of projects: managing innovation in complex products and systems. Cambridge University Press.
 86. **Davis J. H., Schoorman F. D., Donaldson L. 1997.** Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22 (1), s. 20-47.
 87. **de Araújo M. C. B., Alencar L. H., de Miranda Mota C. M. 2017.** Project procurement management: A structured literature review. *International Journal of Project Management*, 35 (3), s. 353–377.
 88. **de Marco A. 2011.** Procurement Management Project Management for Facility Constructions: A Guide for Engineers and Architects. Springer, New York s. 141–145.
 89. **Dendera - Gruszka M., Kulińska E. M., Masłowski D. 2020.** Branżowe łańcuchy dostaw jako szansa dla współczesnych organizacji, [w:] Zarządzanie strategiczne w dobie cyfrowej gospodarki sieciowej. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
 90. **Derakhshan R., Turner R., Mancini M. 2019.** Project governance and stakeholders: a literature review. *International Journal of Project Management*, 37 (1), s. 98–116.
 91. **Di Maddaloni F., Davis K. 2017.** The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance. *International journal of project management*, 35 (8), s. 1537–1556.
 92. **Dixit V. 2020.** Risk assessment of different sourcing contract scenarios in project procurement. *International Journal of Construction Management*, s. 1–13.
 93. **Donaldson L., Davis J. H. 2016.** Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns: *Australian Journal of Management*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/031289629101600103>, data dostępu: 12.11.2020.
 94. **Donaldson T., Preston L. E. 1995.** The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), s. 65–91.
 95. **Dooley L., Lupton G. 2005.** Multiple project management: a modern competitive necessity. *Journal of Manufacturing Technology and Management*, s. 466–482.
 96. **Dornisch D. 2002.** The Evolution of Post-socialist Projects: Trajectory Shift and Transitional Capacity in a Polish Region. *Regional Studies*, 36 (3), s. 307–321.
 97. **Du Y. L., Yan P. 2013.** Research on the controlling framework of contraction risk in PPP projects: based on the promotion and maintenance of trust. *Wuhan University of Technology (Social Science Edition)*, 26 (6), s. 880–886.
 98. **Duclos L. K., Vokurka R. J., Lummus R. R. 2003.** A conceptual model of supply chain flexibility. *Industrial Management & Data Systems*, 103 (6), s. 446–456.
 99. **Dy Y. L., Wan Y. 2012.** The dynamic evolving progress of trust in PPP projects. *Construction Economy*, 8, s. 28–33.
 100. **Dyer J. H., Chu W. 2003.** The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14 (1), s. 57–68.

101. **Dziadek, K. 2018.** Zamówienia publiczne jako obszar audytu wewnętrznego projektów współfinansowanych z Unii Europejskiej. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (521), s. 47-56.
102. **Dzierżanowski, W., Stachowiak, M., Jerzykowski, J., Kittel, M., & Jaźwiński, Ł. 2021.** Prawo zamówień publicznych. Komentarz. Wolters Kluwer.
103. **Eisenhardt K. M. 1985.** Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31 (2), s. 134–149.
104. **Eisenhardt K. M. 1989.** Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1), s. 57–74.
105. **El Wardani Marwa A., Messner John I., Horman Michael J. 2006.** Comparing Procurement Methods for Design-Build Projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (3), s. 230–238.
106. **Eppen G. D., Iyer Ananth. V. 1997.** Backup Agreements in Fashion Buying—The Value of Upstream Flexibility. *Management Science*, 43 (11), s. 1469–1484.
107. **Erik Eriksson P., Laan A. 2007.** Procurement effects on trust and control in client-contractor relationships. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14 (4), s. 387–399.
108. **Eriksson P. E. 2006.** Procurement and governance management-development of a conceptual procurement model based on different types of control. *management revue*, s. 30–49.
109. **Eriksson P. E. 2008.a.** Achieving suitable coopetition in Buyer–Supplier relationships: The case of AstraZeneca. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15 (4), s. 425–454.
110. **Eriksson P. E. 2008.b.** Procurement effects on coopetition in client-contractor relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134 (2), s. 103–111.
111. **Eriksson P. E., Nilsson T. 2008.** Partnering the construction of a Swedish pharmaceutical plant: Case study. *Journal of Management in Engineering*, 24 (4), s. 227–233.
112. **Eriksson P. E., Westerberg M. 2011.** Effects of cooperative procurement procedures on construction project performance: A conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 29 (2), s. 197–208.
113. **Ferguson R. J., Paulin M., Bergeron J. 2005.** Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (2), s. 217–234.
114. **Ferrari R. 2015.** Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24 (4), s. 230–235.
115. **Ferrer, P. S. S., Araujo Galvao, G. D., & Monteiro de Carvalho, M. 2021.** The missing link in project governance: Permeability and influence of governance precepts on decision making in the project domain. *Project management journal*, 52(1), s. 45-60.
116. **Ferri L. M., Oelze N., Habisch A., Molteni M. 2016.** Implementation of responsible Procurement Management: An Institutional Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 25 (4), s. 261–276.

117. **Flakiewicz W. 1971.** Podejmowanie decyzji kierowniczych. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
118. **Flammer C., Hong B., Minor D. 2019.** Corporate governance and the rise of integrating corporate social responsibility criteria in executive compensation: Effectiveness and implications for firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 40(7), s. 1097-1122.
119. **Fleck R. S., Schjerning Povlsen C. 2023.** Exploring the decision making process for environmental, social, and governance (ESG) procurement investments within organizations: Interviewing sustainability managers. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1777759>, data dostępu: 24.10.2020.
120. **Fong P. S.-W., Choi S. K.-Y. 2000.** Final contractor selection using the analytical hierarchy process. *Construction Management and Economics*, 18 (5), s. 547–557.
121. **Forbes B., Brady M. 2019.** Ex-post service contract performance management. *International Journal of Business Performance Management*, 20 (2), s. 130–144.
122. **Forbes D. P., Milliken F. J. 1999.** Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24 (3), s. 489–505.
123. **Frączkowski K. 2003.** Zarządzanie projektem informatycznym, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 9 - 10.
124. **Freeman R. E. 2010.** Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.
125. **Frigg R., Hartmann S. 2006.** Models in science.
126. **Fu Q., Lee C.-Y., Teo C.-P. 2010.** Procurement management using option contracts: random spot price and the portfolio effect. *Iie Transactions*, 42 (11), s. 793–811.
127. **Fu Y., Zhang S. 2015.** The interaction of trust and contractual governance on dispute negotiation strategy in contractor-subcontractor relationships, (10).
128. **Gajda J. 2014.** Metody jakościowe w badaniach politologicznych: metoda obserwacji: wybrane techniki obserwacji i ich zastosowanie. https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/72870/gajda_metody_jakosciowe_w_badaniach_politologicznych_2014.pdf?sequence=1, data dostępu: 30.11.2021.
129. **Galbiati, S., Greppi, G. 2019.** The procurement process in a context of projectification: a multiple case study. <https://plato.sydney.edu.au/entries/models-science/>, data dostępu: 10.03.2020.
130. **Garcia R. P. 2014.** Localisation Service Management Principles. *The International Journal of Localisation*.
https://scholar.google.com/scholar?hl=pl&as_sdt=0%2C5&q=Localisation+Service+Management+Principles+Rub%C3%A9n+P%C3%A9rez+Garc%C3%ADa+RR+Donnelly+-+Language+S&btnG=, data dostępu: 20.02.2021.
131. **Gareis R. 1989.** ‘Management by projects’: the management approach for the future. *International Journal of Project Management*, 7 (4), s. 243–249.
132. **Gareis R. 1991.** Management by projects: the management strategy of the ‘new’ project-oriented company. *International Journal of Project Management*, 9 (2), s. 71–76.
133. **Garland R. 2009.** Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision

- Making. Kogan Page Publishers.
134. **Giustini, D., & Boulos, M. N. K. 2013.** Google Scholar is not enough to be used alone for systematic reviews. *Online journal of public health informatics*, 5(2).
 135. **Głodziński E. 2010.** Wpływ hiperkonkurencji na przedsiębiorstwa stosujące podejście zarządzania przez projekty w warunkach kryzysu gospodarczego. *Studia i prace kolegium zarządzania*, (79).
 136. **Głodziński E. 2011.** Zarządzanie przez projekty jako przykład koncepcji doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
 137. **Głodziński E. 2017a.** Efektywność w zarządzaniu projektami budowlanymi. Perspektywa wykonawcy. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
 138. **Głodziński E. 2017b.** Efektywność w zarządzaniu projektami: wymiary, koncepcje, zależności. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
 139. **Głodziński E. 2017c.** Strategiczne zarządzanie projektem. Perspektywa organizacji tymczasowej działającej w sieci. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie / Politechnika Śląska*, z. 114.
 140. **Głodziński, E. 2017d.** How did the Project-based Companies Defend against Impact of Economic Crisis? The Case Studies of general contractors in Poland. *Journal of Advanced Management Science*, 5 (1).
 141. **Głodziński E. 2019.** Project governance - istota, dotychczasowe kierunki badawcze i perspektywy rozwoju. *Przegląd Organizacji*, (3), s. 32–42.
 142. **Głodziński, E. 2020.** Współpraca dewelopera z wykonawcą nieruchomości – perspektywa przedsiębiorstwa budowlanego., W: Bartkowiak P. (red.) 2020: *Kierunki rozwoju rynku nieruchomości*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
 143. **Głodziński, E. 2021.** Performance measurement embedded in organizational project management of general contractors operating in Poland. *Measuring business excellence*, 25(3), s. 271-286.
 144. **Goo J., Huang C. D. 2008.** Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment–trust theory. *Decision Support Systems*, 46 (1), s. 216–232.
 145. **Goo J., Kishore R., Rao H. R., Nam K. 2009.** The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, 33 (1), s. 119–145.
 146. **Gospodarek T. 2009.** Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym. Tadeusz Gospodarek.
 147. **Grant R. M. 2016.** Współczesna analiza strategiczna. Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
 148. **Greenwood D. 2001.** Subcontract procurement: are relationships changing? *Construction Management and Economics*, 19 (1), s. 5–7.
 149. **Griffith D. A., Myers M. B. 2005.** The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of international business studies*, 36 (3), s. 254–269.
 150. **Gyawali, P., Tao, Y., & Müller, R. 2013.** Project control mechanisms in non-project-based organisations in Asia. *International Journal of Project Organisation and*

- Management, 5 (4), s. 312-333.
151. **Hamilton A. 1997.** Management by Projects: Achieving Success in a Changing World. Thomas Telford.
 152. **Handfield R. B., Nichols E. L., L., Ernest N. Jr. 2002.** Supply Chain Redesign: Transforming Supply Chains Into Integrated Value Systems. FT Press.
 153. **Hansson L. 2010.** Solving procurement problems in public transport: Examining multi-principal roles in relation to effective control mechanisms. Research in Transportation Economics, 29 (1), s. 124–132.
 154. **Hashim H. A., Sapri M., Low S.-T. 2016.** Public private partnership (PPP) facilities management for healthcare services in Malaysia: The challenges of implementation. Journal of Facilities Management, 14 (4), s. 350–362.
 155. **Haugen T. B., Klungseth N. J. 2017.** In-house or outsourcing FM services in the public sector: A review of 25 years research and development. Journal of Facilities Management, 15 (3), s. 262–284.
 156. **Hawkins T. G., Wittmann C. M., Beyerlein M. M. 2008.** Antecedents and consequences of opportunism in buyer–supplier relations: Research synthesis and new frontiers. Industrial Marketing Management, 37 (8), s. 895–909.
 157. **Hedström, P., & Ylikoski, P. 2010.** Causal mechanisms in the social sciences. Annual review of sociology, 36 (1), s. 49-67
 158. **Hellgren B., Stjernberg T. 1995.** Design and implementation in major investments—a project network approach. Scandinavian journal of management, 11 (4), s. 377–394.
 159. **Hensel P. 2020.** Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
 160. **Heredia-Rojas Boris, Liu Li. 2016.** Unleashing the Hidden Potential of Value Creation in Construction Project Delivery: The Joint Effect of Coordination and Collaboration on Project Value. ICCREM 2016, s. 316–328.
 161. **Hill J. A., Eckerd S., Wilson D., Greer B. 2009.** The effect of unethical behavior on trust in a buyer–supplier relationship: The mediating role of psychological contract violation. Journal of Operations Management, 27 (4), s. 281–293.
 162. **Hjelmbrekke H., Klakegg O. J., Lohne J. 2017.** Governing value creation in construction project: a new model. International Journal of Managing Projects in Business, 10 (1), s. 60–83.
 163. **Hoetker G., Mellewigt T. 2009.** Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. Strategic Management Journal, 30 (10), s. 1025–1044.
 164. **Horta I. M., Camanho A. S., Lima A. F. 2013.** Design of Performance Assessment System for Selection of Contractors in Construction Industry E-Marketplaces. Journal of Construction Engineering and Management, 139 (8), s. 910–917.
 165. **Huang K., Ou L., Miao Z. 2012.** The ecological analysis on the Enterprise Organizational System oriented by Management by Projects. In 2012 International Conference on Management Science & Engineering 19th Annual Conference Proceedings, IEEE, s. 561-564.
 166. **Huang M.-C., Cheng H.-L., Tseng C.-Y. 2014.** Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance.

- Industrial Marketing Management, 43 (4), s. 704–716.
167. **Humphreys P. 2001.** Designing a management development programme for procurement executives. *Journal of Management Development*, 20 (7), s. 604–623.
 168. **Hunt, H., Pollock, A., Campbell, P., Estcourt, L., & Brunton, G. 2018.** An introduction to overviews of reviews: planning a relevant research question and objective for an overview. *Systematic Reviews*, 7 (39).
 169. **Ikediashi D. I., Ogunlana S. O., Boateng P., Okwuashi O. 2012.** Analysis of risks associated with facilities management outsourcing: A multivariate approach. *Journal of Facilities Management*, 10 (4), s. 301–316.
 170. **International Project Management Association. 2015.** IPMA Competence Baseline version 4.0.
 171. **Ioannidis, J. P. A. 2009.** Integration of evidence from multiple meta-analyses: a primer on umbrella reviews, treatment networks and multiple treatments meta-analyses. *CMAJ*, 181 (8).
 172. **IPMA (2015).** IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management. Version 4.0. International Project Management Association. https://my.ipma.pl/media/pdf/IPMA_ICB_4_0_WEB_cz1.pdf, data dostępu: 20.04.2024.
 173. **IT Governance Institute. 2001.** Board briefing on IT governance. Information Systems Audit and Control Foundation.
 174. **Irfan, M., & Hassan, M. 2019.** The effect of project governance and sustainability on project success of the public sector organizations in Pakistan. *Pertanika J. Soc. Sci. Humanit*, 27, s. 177-198.
 175. **Jabłoński M., Jabłoński A. 2022.** Modele kształtowania bezpieczeństwa ruchu kolejowego. *Zrównoważony rozwój, systemy informacyjne i zarządzanie bezpieczeństwem w perspektywie długoterminowej przedsiębiorstw*, 213.
 176. **Jacobsson M., Jalocho B. 2018.** A literature review on projectification: Trends, emerging ideas and avenues for future research. In the 14th International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP) conference, Melbourne, Australia, December, s. 10-12.
 177. **Jahan, N., Naveed, S., Zeshan, M., & Tahir, M. A. 2016.** How to conduct a systematic review: a narrative literature review. *Cureus*, 8 (11).
 178. **Jakubczyc J. 2011.** Metody oceny projektu gospodarczego: podręcznik akademicki. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 179. **Jalocho B. 2011.** Podstawy zarządzania projektami–materiały szkoleniowe. Wydawnictwo GT Mentor, Kraków.
 180. **Jalocho B. 2019.** Projektyzacja jako przedmiot badań w ramach studiów nad projektami. *Przegląd Organizacji*, (8), s. 34–41.
 181. **James U. V. 2004.** Public Policy and the African Environment: An Examination of the Theory and practice of the planning process of the continent. *Agenda setting and public policy in Africa*.
 182. **Jap D. S., Shankar G. 2000.** Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of marketing research*, 37 (2), s. 227-245.

183. **Jap S. D., Ganesan S. 2000.** Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of marketing research*, 37 (2), s. 227–245.
184. **Jasińska J. 2015.** Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągania sukcesu. Wydawnictwo Frel.
185. **Jemielniak D. 2012.** Badania jakościowe: podejścia i teorie (T. 1). Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
186. **Jensen A., Thuesen C., Geraldi J. 2016.** The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition. *Project Management Journal*, 47 (3), s. 21–34.
187. **Jeżak J. 2004.** Teoria własności oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem. *Przegląd Organizacji*, 9, s. 5–8.
188. **Jimoh, R. A., Oyewobi, L. O., & Aliu, N. O. 2016.** Procurement selection criteria for projects in the public sector: Evidence from Nigeria. *Independent Journal of Management & Production*, 7(4), s. 1096-1114.
189. **Jonny Klakegg O. 2009.** Pursuing relevance and sustainability: Improvement strategies for major public projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2 (4), s. 499–518.
190. **Joslin R., Müller R. 2015.** Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33 (6), s. 1377–1392.
191. **Joslin R., Müller R. 2016.a.** The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9 (2), s. 364–388.
192. **Joslin R., Müller R. 2016.b.** The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, 34 (4), s. 613–626.
193. **Juchniewicz M. 2009.** Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie. *Przegląd organizacji*, (7), s. 26–30.
194. **Juchniewicz M. 2018.** Projektyzacja - koncepcja, zakres, konsekwencje. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa*, (z. 159), s. 43–58.
195. **Juchniewicz M. 2019.** Doskonalenie działalności projektowej w organizacji. Oficyna Wydawnicza SGH.
196. **Juntunen M., Lehenkari M. 2021.** A narrative literature review process for an academic business research thesis. *Studies in Higher Education*, 46 (2), s. 330–342.
197. **Kach A., Azadegan A., Dooley K. J. 2012.** Analyzing the successful development of a high-novelty innovation project under a time-pressured schedule. *R&D Management*, 42 (5), s. 377–400.
198. **Kadefors A. 2004.** Trust in project relationships-inside the black box. *International Journal of Project Management*, 22 (3), s. 175–182.
199. **Kamann D.-J. F., Snijders C., Tazelaar F., Welling D. T. 2006.** The ties that bind: Buyer-supplier relations in the construction industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12 (1), s. 28–38.
200. **Kanji G., Wong A. 1999.** Business Excellence model for supply chain management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 10, s. 1147–1168.
201. **Karlsen, J. T. 2021.** The project steering committee, project governance and trust:

- insights from a practical case study. *Management Research Review*, 44(6), s. 926-947.
202. **Ke H., Cui Z., Govindan K., Zavadskas E. K. 2015.** The Impact of Contractual Governance and Trust on EPC projects in Construction Supply Chain Performance. *Engineering Economics*, 26 (4), s. 349–363.
 203. **Kelly Éamon. V. 2010.** Governance rules! The principles of effective project governance, [w:] *Proceedings of the PMI Global Congress*, Washington DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
 204. **Kelly J. 2011.** *Cracking the VFM Code: How to identify & deliver genuine value for money in collaborative contracting*. Intelligentsia Press.
 205. **Kenneth H. W., Heide J. B. 2000.** Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of marketing*, 64(4), s. 36-51.
 206. **Kerzner H. 2017.** *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons.
 207. **Kerzner H., Dąbrowski P., Rzychoń T., Żmijewski T., Dzieniszewski S. 2005.** *Advanced project management: edycja polska*. Helion, Gliwice.
 208. **Khalfan M. M. A., McDermott P., Swan W. 2007.** Building trust in construction projects. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (6), s. 385–391.
 209. **Kishore R., Rao H. R., Nam K., Rajagopalan S., Chaudhury A. 2003.** A relationship perspective on IT outsourcing. *Communications of the ACM*, 46 (12), s. 86–92.
 210. **Kleemann F. C., Essig M. 2013.** A providers' perspective on supplier relationships in performance-based contracting. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19 (3), s. 185–198.
 211. **Knudsen D. 2003.** Aligning corporate strategy, procurement strategy and e-procurement tools. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33 (8), s. 720–734.
 212. **Kozarkiewicz A. 2015.** Sieci organizacji tymczasowych – nowa perspektywa badawcza w zarządzaniu portfelami projektów. *Studia Ekonomiczne*, 224, s. 83–95.
 213. **Kozarkiewicz-Chlebowska A. 2012.** *Zarządzanie portfelami projektów: wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji za pomocą projektów*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
 214. **Kruszewski L. M. 2003.** *Organizational Project Management Maturity Model*. PMI, Pittsburgh.
 215. **Kumaraswamy M. M. 1998.** Industry development through creative project packaging and integrated management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 5 (3), s. 228–237.
 216. **Kumaraswamy M. M., Dissanayaka S. M. 2001.** Developing a decision support system for building project procurement. *Building and Environment*, 36 (3), s. 337–349.
 217. **Kuura A. 2011.** *Policies for Projectification: Support, Avoid or Let It Be?* Rochester, NY: Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1884204>, data dostępu: 10.08.2020.
 218. **Kyriakogkonas P., Garefalakis A., Pappa E., Kagias P. 2022.** Sustainable Project Management under the Light of ESG Criteria: A Theoretical Approach. *Theoretical Economics Letters*, 12 (6), s. 1517–1538.
 219. **Laan A., Voordijk H., Noorderhaven N., Dewulf G. 2012.** Levels of

- interorganizational trust in construction projects: Empirical evidence. *Journal of construction engineering and management*, 138 (7), s. 821–831.
220. **Labuschagne, C., Brent, A. C. 2005.** Sustainable project life cycle management: the need to integrate life cycles in the manufacturing sector. *International journal of project management*, 23 (2), s. 159–168.
 221. **Lahdenperä P. 2012.** Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery. *Construction Management and Economics*, 30 (1), s. 57–79.
 222. **Lahti M., Shamsuzzoha A., Helo P. 2009.** Developing a maturity model for Supply Chain Management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 5, s. 654–678.
 223. **Lam T. 2017.** Prediction of performance outcomes for procurement of public-sector construction consultants for property management. *Property Management*, 35 (4), s. 433–447.
 224. **Lamming R., Johnsen T., Zheng J., Harland C. 2000.** An initial classification of supply networks. *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (6), s. 675–691.
 225. **Larcer D., Tayan B. 2013.** Corporate governance matters: A closer look at organizational choices and their consequences. Pearson education.
 226. **Lavikka R. H., Smeds R., Jaatinen M. 2015.** Coordinating collaboration in contractually different complex construction projects. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20 (2), s. 205–217.
 227. **Lechler T. G., Cohen M. 2009.** Exploring the Role of Steering Committees in Realizing Value from Project Management. *Project Management Journal*, 40 (1), s. 42–54.
 228. **Lechler T. G., Dvir D. 2010.** An Alternative Taxonomy of Project Management Structures: Linking Project Management Structures and Project Success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57 (2), s. 198–210.
 229. **Lee C.-Y., Li X., Xie Y. 2013.** Procurement risk management using capacitated option contracts with fixed ordering costs. *Iie Transactions*, 45 (8), s. 845–864.
 230. **Letza S., Kirkbride J., Sun X., Smallman C. 2008.** Corporate governance theorising: limits, critics and alternatives. *International Journal of Law and Management*, 50 (1), s. 17–32.
 231. **Lichtarski Jan, Węgrzyn A. 2000.** Wspólne płaszczyzny różnych koncepcji i metod zarządzania. *Przegląd Organizacji*, (12), s. 11–14.
 232. **Lichtarski Janusz. 2013.** Strategiczne zarządzanie projektami. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (277), s. 40–51.
 233. **Liu X. Q., Ma S. H., Li W. 2004.** Activity-based costing and construction project performance improvement. *Baiwanzhuang Xichenggu*, Pekin.
 234. **Liu Y., Luo Y., Liu T. 2009.** Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27 (4), s. 294–309.
 235. **Locatelli G., Mancini M., Romano E. 2014.** Systems Engineering to improve the governance in complex project environments. *International Journal of Project*

- Management, 32 (8), s. 1395–1410.
236. **Lock D. 2020.** Project management. Routledge.
 237. **Lok K. L., Baldry D. 2015.** Facilities management outsourcing relationships in the higher education institutes. *Facilities*, 33 (13/14), s. 819–848.
 238. **London K. A., Kenley R. 2001.** An industrial organization economic supply chain approach for the construction industry: a review. *Construction Management and Economics*, 19 (8), s. 777–788.
 239. **Love P. E. D. 2002.** Influence of project type and procurement method on rework costs in building construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 128 (1), s. 18–29.
 240. **Love P. E., Davis P. R., Chevis R., Edwards D. J. 2011.** Risk/reward compensation model for civil engineering infrastructure alliance projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137 (2), s. 127–136.
 241. **Love P. E., Mistry D., Davis P. R. 2010.** Price competitive alliance projects: Identification of success factors for public clients. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136 (9), s. 947–956.
 242. **Love P. E., Skitmore M., Earl G. 1998.** Selecting a suitable procurement method for a building project. *Construction Management & Economics*, 16 (2), s. 221–233.
 243. **L.S. Miguel P., A.L. Brito L., R. Fernandes A., V.C.S. Tescari F., S. Martins G. 2014.** Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44 (7), s. 559–576.
 244. **Lu P., Guo S., Qian L., He P., Xu X. 2015.** The effectiveness of contractual and relational governances in construction projects in China. *International Journal of Project Management*, 33 (1), s. 212–222.
 245. **Lumineau F., Henderson J. E. 2012.** The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer–supplier disputes. *Journal of Operations Management*, 30 (5), s. 382–395.
 246. **Lumineau F., Quélin B. V. 2012.** An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. *Strategic Organization*, 10 (1), s. 55–84.
 247. **Luo Yadong. 2002.** Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 23 (10), s. 903–919.
 248. **Luo Yazhuo, Peng Penghui. 2013.** A Review of Contractual Governance Selection and Its Impact on Project Performance. ICCREM 2013, s. 415–426.
 249. **Luo Yazhuo, Zheng B., Fang Y., Yin X. 2015.** Effects of Relationship and Contract Governance on Construction Project Performance: Review and Prospects, [w:] ICCREM 2015. American Society of Civil Engineers, Luleå, Sweden s. 639–649.
 250. **Luu V. T., Kim S.-Y., Huynh T.-A. 2008.** Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach. *International Journal of Project Management*, 26 (7), s. 758–769.
 251. **Łada M., Kozarkiewicz-Chlebowska A. 2010.** Zarządzanie Wartością Projektów Instrumenty Rachunkowości Zarządczej I Controllingu. Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
 252. **Łubiarz M. 2020., maj 7** Ład korporacyjny a projektowy. <http://it-manager.pl/lad->

- korporacyjny-a-projektowy/, data dostępu: 07.05.2020.
253. **Łudzińska K., Zdziarski M. 2013.** Interesariusze w opinii prezesów zarządów polskich przedsiębiorstw. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 27 (2), s. 41–49.
254. **Ma H., Zeng S., Lin H., Chen H., Shi J. J. 2017.** The societal governance of megaproject social responsibility. *International Journal of Project Management*, 35 (7), s. 1365–1377.
255. **Malach-Pines A., Dvir D., Sadeh A. 2007.** Project Manager- Project (Pm-P) Fit and Project Success, [w:] *PICMET '07 - 2007 Portland International Conference on Management of Engineering Technology* s. 2096–2106.
256. **Manley K., Chen L. 2015.** Collaborative learning model of infrastructure construction: a capability perspective. *Construction Innovation*, 15 (3), s. 355–377.
257. **Marcinkowska E. 2017.** Wpływ teorii kosztów transakcyjnych i teorii zasobowej na proces decyzyjny outsourcingu. *Studia Ekonomiczne*, (341), s. 220–229.
258. **Matussek M. 2015.** Współtworzenie wartości z klientem—systematyczny przegląd literatury. *Przegląd Organizacji*, 10 (909), s. 5–11.
259. **Matwiejczuk R., Pisz I. 2020.** Wpływ koncepcji logistyki na efektywność zarządzania projektami logistycznymi. *Gospodarka Materiałowa i Logistyka*.
260. **Maurer I. 2010.** How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International journal of project management*, 28 (7), s. 629–637.
261. **Maylor H., Brady T., Cooke-Davies T., Hodgson D. 2006.** From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24 (8), s. 663–674.
262. **Mazur Z., Orłowska A. 2018.** Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23 (2), s. 235–251.
263. **Mączyńska, E. 2015.** Egzogenne, cywilizacyjne i ustrojowe uwarunkowania innowacyjnego rozwoju polskiej gospodarki. *Studia Ekonomiczne*, (3), s. 314–330.
264. **McEvily B., Perrone V., Zaheer A. 2003.** Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14 (1), s. 91–103.
265. **Meredith J. R., Shafer S. M., Mantel Jr S. J., Sutton M. M. 2020.** Project management in practice. John Wiley & Sons.
266. **Midler C. 1995.** “Projectification” of the firm: The renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), s. 363–375.
267. **Miller R., Hobbs B. 2005.** Governance Regimes for Large Complex Projects. *Project Management Journal*, 36 (3), s. 42–50.
268. **Miller R., Lessard D. R. 2001.** The Strategic Management of Large Engineering Projects: Shaping Institutions, Risks, and Governance. MIT Press.
269. **Mitnick B. M. 1973.** Fiduciary Rationality and Public Policy: The Theory of Agency and Some Consequences. Rochester, NY: Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=1020859>, data dostępu: 15.05.2020.
270. **Mohamed A., Mohammed A. H., Abdullah M. N. 2015.** Service Level Agreements: Governance in Outsourcing Facility Management. *Jurnal Teknologi*, 73 (5).
271. **Morris P. W. G., Gerald J. 2011.** Managing the Institutional Context for Projects. *Project Management Journal*, 42 (6), s. 20–32.

272. **Morris P. W., Morris P. W. 1994.** The management of projects. T. Telford.
273. **Mukhopadhyay T., Kekre S. 2002.** Strategic and Operational Benefits of Electronic Integration in B2B Procurement Processes. *Management Science*, 48 (10), s. 1301–1313.
274. **Müller R. 2011.a.** Project Governance. *Cepis Upgrade*, XII, s. 87–90.
275. **Müller R. 2011.b.** Project Governance. *Cepis Upgrade*, XII (5), s. 87–90.
276. **Müller R. 2016.** Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences. Taylor & Francis.
277. **Muller R. 2016.** Governance and Governmentality in Projects. Routledge.
278. **Müller R. 2017.** Project Governance. Routledge.
279. **Müller R. 2018., wrzesień** Perspectives on Governance, Keynote speech, International Conference on Project MANagement – ProjMAN. Lizbona.
280. **Müller R., Andersen E. S., Kvalnes Ø., Shao J., Sankaran S., Turner J. R., Biesenthal C., Walker D., Gudergan S. 2013.** The Interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations. *Project Management Journal*, 44 (4), s. 26–44.
281. **Müller R., Drouin N., Sankaran S. 2019.** Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50 (4), s. 499–513.
282. **Müller, R., Drouin, N., Sankaran, S. 2020.** Governance of organizational project management and megaprojects using the viable project governance model. *Handbook of systems sciences*, s. 1-27.
283. **Müller R., Glückler J., Aubry M., Shao J. 2013.** Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry. *Project Management Journal*, 44 (2), s. 4–19.
284. **Müller R., Lecoeuvre L. 2014.** Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32 (8), s. 1346–1357.
285. **Müller R., Martinsuo M. 2015.** The impact of relational norms on information technology project success and its moderation through project governance. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8 (1), s. 154–176.
286. **Müller R., Pemsel S., Shao J. 2014.** Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review. *International Journal of Project Management*, 32 (8), s. 1309–1320.
287. **Müller R., Turner R., Andersen E. S., Shao J., Kvalnes Ø. 2014.** Ethics, Trust, and Governance in Temporary Organizations. *Project Management Journal*, 45 (4), s. 39–54.
288. **Müller R., Zhai L., Wang A. 2017.** Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success. *International Journal of Project Management*, 35 (3), s. 378–392.
289. **Müller R., Zhai L., Wang A., Shao J. 2016.** A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management*, 34 (6), s. 957–969.
290. **Müller, R. 2023.** Ethics and trust implications of governance. n: Müller, R., Sankaran S., Drouin N., (red.) 2023. *Research Handbook on the Governance of Projects*. Edward Elgar Publishing.

291. **Musawir A. ul, Abd-Karim S. B., Mohd-Danuri M. S. 2020.** Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 38 (1), s. 1–16.
292. **Musawir A. ul, Serra C. E. M., Zwikael O., Ali I. 2017.** Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35 (8), s. 1658–1672.
293. **Musawir A., 2023a.** Project governance: conceptual and practical challenges in complex project organizing, s. 183-192, in: Winch G., Brunet M., Cal D., (red.) 2023. *Research Handbook on Complex Project Organizing*. Edward Elgar Publishing.
294. **Musawir A., 2023b.** Governance of project and project governance: enabling strategy implementation through projects, 2023, s. 91-102, in: Müller, R., Sankaran S., Drouin N., (red.) 2023. *Research Handbook on the Governance of Projects*. Edward Elgar Publishing.
295. **Nakhla M. 2016.** Innovative regulations, incomplete contracts and ownership structure in the water utilities. *European journal of law and economics*, 42 (3), s. 445–469.
296. **Narayanan S., Narasimhan R. 2014.** Governance Choice, Sourcing Relationship Characteristics, and Relationship Performance. *Decision Sciences*, 45 (4), s. 717–751.
297. **Ness H. 2009.** Governance, Negotiations, and Alliance Dynamics: Explaining the Evolution of Relational Practice. *Journal of Management Studies*, 46 (3), s. 451–480.
298. **Ness H., Haugland S. A. 2005.** The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 58 (9), s. 1226–1239.
299. **Nieto-Rodriguez A., Evrard D. 2014.** Boosting business performance through programme and project management.
300. **Noga A. 2009.** *Teorie przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa.
301. **Nogalski B., Niewiadomski P. 2012.** Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego - strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (260), s. 314–327.
302. **Nowicki B. 2001.** *Metodyka Rodan Nowe Technologie*. Otwock. <https://www.academia.edu/download/77862968/NzY0.pdf>, data dostępu: 21.05.2020.
303. **OECD 2015.** *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing, Paryż.
304. **Office of Government Commerce. 2007.** *Management of Portfolios*. The Stationery Office, London.
305. **Office of Government Commerce. 2009.** *Managing Successful Projects with PRINCE2*. The Stationery Office, London.
306. **Olander H., Hurmelinna-Laukkanen P., Blomqvist K., Ritala P. 2010.** The dynamics of relational and contractual governance mechanisms in knowledge sharing of collaborative R&D projects. *Knowledge and Process Management*, 17 (4), s. 188–204.
307. **Olczyk D. 2010.** *Modelowanie strukturalne: definicje notacja techniki i narzędzia*. Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki.
308. **Olejniczak K. 2012.** *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*.

309. **Olsen B. E., Haugland S. A., Karlsen E., Johan Husøy G. 2005.** Governance of complex procurements in the oil and gas industry. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11 (1), s. 1–13.
310. **Oluka P. N., Basheka B. C. 2014.** Determinants and constraints to effective procurement contract management in Uganda: A practitioner's perspective. *International journal of logistics systems and management*, 17 (1), s. 104–124.
311. **Orłowska A., Mazur Z., Łaguna M. 2017.** Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów? *Ogrody Nauk i Sztuk*, (7), s. 350–363.
312. **Osipova E., Eriksson P. E. 2011.** How procurement options influence risk management in construction projects. *Construction Management and Economics*, 29 (11), s. 1149–1158.
313. **Ou C. S., Liu F. C., Hung Y. C., Yen D. C. 2010.** A structural model of supply chain management on firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 30 (5), s. 526–545.
314. **Oxford University Press. 1993.** Oxford English Dictionary (III). United Kingdom.
315. **Oyetunji Adetokunbo A., Anderson Stuart D. 2006.** Relative Effectiveness of Project Delivery and Contract Strategies. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132 (1), s. 3–13.
316. **Pacana A., Ingaldi M., Czajkowska A. 2017.** Projektowanie i wdrażanie sformalizowanych systemów zarządzania. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
317. **Packendorff J. 1995.** Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11 (4), s. 319–333.
318. **Packendorff J., Lindgren M. 2014.** Projectification and its consequences: narrow and broad conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17 (1), s. 7–21.
319. **Pala M., Edum-Fotwe F., Ruikar K., Doughty N., Peters C. 2014.** Contractor practices for managing extended supply chain tiers. *Supply Chain Management: An International Journal*.
320. **Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. & Moher, D. 2021.** The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372 (71).
321. **Paré G., Trudel M.-C., Jaana M., Kitsiou S. 2015.** Synthesizing information systems knowledge: A typology of literature reviews. *Information & Management*, 52 (2), s. 183–199.
322. **Paulraj A., Chen I. J., Flynn J. 2006.** Levels of strategic purchasing: Impact on supply integration and performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12 (3), s. 107–122.
323. **Pekuri L., Pekuri A., Haapasalo H. 2014.** Analysing the problem of procurement in construction, [w:] 22nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction, IGLC & Akademika forlag, Oslo, s. 39–50.
324. **Pemsel, S., Wiewiora, A., Müller, R., Aubry, M., & Brown, K. 2014.** A

- conceptualization of knowledge governance in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 32(8), s. 1411–1422.
325. **PeopleCert 2023.** PRINCE2® 7 - Managing Successful Projects. PeopleCert.
326. **Pesämaa O., Eriksson P. E., Hair J. F. 2009.** Validating a model of cooperative procurement in the construction industry. *International Journal of Project Management*, 27 (6), s. 552–559.
327. **Petticrew M., Roberts H. 2008.** Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide. John Wiley & Sons.
328. **Pfeffer J., Salancik G. R. 1978.** The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. Rochester, NY: Social Science Research Network.
329. **Pietras P., Szmit M. 2003.** Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki. Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, Łódź.
330. **Pilch T., Bauman T. 1995.** Metody badań pedagogicznych. Żak.
331. **Ping Ho S., Lin Y.-H., Wu H.-L., Chu W. 2009.** Empirical test of a model for organizational governance structure choices in construction joint ventures. *Construction management and economics*, 27 (3), s. 315–324.
332. **Pinto J. K. 2014.** Project management, governance, and the normalization of deviance. *International Journal of Project Management*, 32 (3), s. 376–387.
333. **Pinto J. K., Slevin D. P., English B. 2009.** Trust in projects: An empirical assessment of owner/contractor relationships. *International Journal of Project Management*, 27 (6), s. 638–648.
334. **Piotrowska A. 2017.** Zastosowanie teorii agencji w zarządzaniu. *Przegląd Nauk Ekonomicznych*, (25), s. 11–19.
335. **Pitsis T. S., Sankaran S., Gudergan S., Clegg S. R. 2014.** Governing projects under complexity: theory and practice in project management. *International Journal of Project Management*, 32 (8), s. 1285–1290.
336. **Piwowar-Sulej K. 2013.** Human Capital Development via Management by Projects. *Education of Economists & Managers / Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 29 (3), s. 143–154.
337. **Platje A., Seidel H., Wadman S. 1994.** Project and portfolio planning cycle: Project-based management for the multiproject challenge. *International Journal of Project Management*, 12 (2), s. 100–106.
338. **PMI 2018.** The Standard for Organizational Project Management. Pennsylvania. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/organizational-project-management>, data dostępu: 14.02.2020.
339. **Pollock, M., Fernandes, R. M., Becker, L. A., Featherstone, R., & Hartling, L. 2016.** Overviews of reviews do not always find the same evidence as systematic reviews. *Journal of Clinical Epidemiology*, 74.
340. **Poppo L., Zenger T. 2002.** Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23 (8), s. 707–725.
341. **Project Management Institute. 2013.** Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation (III). Project Management Institute, Inc., Newtown Square, USA.
342. **Project Management Institute. 2016.** Governance of Portfolios, Programs, and

- Projects: A Practice Guide, [w:] Project Management Institute.
343. **Project Management Institute. 2017.** A guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute.
344. **Project Management Institute. 2021.** A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)— Seventh Edition. Project Management Institute, Inc., Newtown Square.
345. **Pryke Stephen D. 2004.** Analysing construction project coalitions: exploring the application of social network analysis. *Construction Management and Economics*, 22 (8), s. 787–797.
346. **Pryke Stephen D. 2005.** Towards a social network theory of project governance. *Construction Management and Economics*, 23 (9), s. 927–939.
347. **Pryke Stephen D. 2002.** UK construction in transition: Developing a social network approach to the evaluation of new procurement and management strategies. University of London, University College London
348. **Przybyłowska I. 1978.** Wywiad swobodny ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji i możliwości jego zastosowania w badaniach socjologicznych. Zakład Narodowy im. Ossolińskich we Wrocławiu.
349. **Pszczołowski T. 1978.** Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji. Zakład narodowy imienia Ossolińskich.
350. **Puri D., Tiwari S. (2014)** Evaluating the criteria for contractors' Selection and Bid Evaluation, *International journal of engineering science invention*, 3(7), s. 44-48.
351. **Qian Q., Zhang L. 2018.** Impact of regulatory focus on choice of project-governance modes: Role of tolerance of opportunistic behavior. *Journal of Construction Engineering and Management*, 144 (8).
352. **Ramsay J. 1998.** Coping with uncertainty in empirical purchasing research: practical solutions to methodological problems, [w:] Key note speech at the 7th International IPSERA Conference, 6-8th April, 1998. London.
353. **Rapior W. 2017.** Życie w projekcie. Projekt jako narzędzie przekształcania świata i rama instytucjonalna rzeczywistości społecznej.
354. **R.A.W. Rhodes. 1996.** The New Governance: Governing without Government. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>, data dostępu: 16.02.2020.
355. **Reid B., Bourn J. 2004.** Directing change: A guide to governance of project management. Retrieved.
356. **Ren H., Gray B., Kim K. 2009.** Performance of international joint ventures: What factors really make a difference and how? *Journal of management*, 35 (3), s. 805–832.
357. **Renz P. S. 2007.** Project Governance: Implementing Corporate Governance and Business Ethics in Nonprofit Organizations. Springer Science & Business Media.
358. **Ring P. S., Van De Ven A. H. 1994.** Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), s. 90–118.
359. **Ross D. F. 1997.** Competing through supply chain management: creating market-winning strategies through supply chain partnerships. Springer Science & Business Media.
360. **Ross J. 2008.** Price competition in the alliance selection process, [w:]

- Infrastructure Delivery Alliance Forum, Main Roads Western Australia.
361. **Ross S. A. 1973.** The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63 (2), s. 134–139.
 362. **Ruparathna R., Hewage K. 2015.** Review of Contemporary Construction Procurement Practices. *Journal of Management in Engineering*, 31 (3).
 363. **Ruuska I., Ahola T., Artto K., Locatelli G., Mancini M. 2011.** A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects. *International Journal of Project Management*, 29 (6), s. 647–660.
 364. **Ryall M. D., Sampson R. C. 2009.** Formal contracts in the presence of relational enforcement mechanisms: Evidence from technology development projects. *Management Science*, 55 (6), s. 906–925.
 365. **Sacchetti S., Sugden R. 2003.** The Governance of Networks and Economic Power: The Nature and Impact of Subcontracting Relationships. *Journal of Economic Surveys*, 17 (5), s. 669–692.
 366. **Samset K., Volden G. H. 2016.** Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*, 34 (2), s. 297–313.
 367. **Samul J. 2017.** Stan badań nad metodami naukowymi w zarządzaniu zasobami ludzkimi – systematyczny przegląd literatury. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2 (115) s. 51–61.
 368. **Sankaran S., Müller R., Drouin N. 2017.** *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*. Cambridge University Press.
 369. **Sarhan S., Pasquire C., Manu E., King A. 2017.** Contractual governance as a source of institutionalised waste in construction: a review, implications, and road map for future research directions. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10 (3), s. 550–577.
 370. **Schepker D. J., Oh W.-Y., Martynov A., Poppo L. 2014.** The many futures of contracts: Moving beyond structure and safeguarding to coordination and adaptation. *Journal of Management*, 40 (1), s. 193–225.
 371. **Schillemans T., Bjurström K. H. 2020.** Trust and verification: Balancing agency and stewardship theory in the governance of agencies. *International Public Management Journal*, 23 (5), s. 650–676.
 372. **Schwartz A. 2004.** Ethics in competitive bidding and contracting. *Science and engineering ethics*, 10 (2), s. 277–282.
 373. **Schweitzer M. E., Ho T.-H., Zhang X. 2018.** How monitoring influences trust: A tale of two faces. *Management Science*, 64 (1), s. 253–270.
 374. **Scott-Young C., Samson D. 2009.** Team management for fast projects: an empirical study of process industries. *International Journal of Operations & Production Management*, 29 (6), s. 612–635.
 375. **Scranton P. 2014.** Projects as a focus for historical analysis: surveying the landscape. *History and Technology*, 30 (4), s. 354–373.
 376. **Sebastian R. 2011.** Changing roles of the clients, architects and contractors through BIM. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18 (2), s. 176–187.
 377. **Selviaridis K., Wynstra F. 2015.** Performance-based contracting: a literature review

- and future research directions. *International Journal of Production Research*, 53 (12), s. 3505–3540.
378. **Seymour T., Hussein S. 2013.** The History of Project Management, “*International Journal of Management & Information Systems*”, 18 (4), s. 233 - 240.
 379. **Sęk M. 2015.** Dobór próby przy pomocy metody kuli śnieżowej (snowball sampling), [w:] B. Fatyga (red.), *Praktyki badawcze*, s. 59–66.
 380. **Sha K. 2011.** Vertical governance of construction projects: an information cost perspective. *Construction Management and Economics*, 29 (11), s. 1137–1147.
 381. **Shek-Pui Wong P., Cheung S.-O. 2004.** Trust in construction partnering: views from parties of the partnering dance. *International Journal of Project Management*, 22 (6), s. 437–446.
 382. **Shtoff V. A. 1971.** Modelowanie i filozofia.
 383. **Silverman D. 2012.** Interpretacja danych jakościowych. PWN, Warszawa.
 384. **Singh J., Sirdeshmukh D. 2000.** Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), s. 150–167.
 385. **Sirisomboonsuk P., Gu V. C., Cao R. Q., Burns J. R. 2018.** Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *International Journal of Project Management*, 36 (2), s. 287–300.
 386. **Skitmore R. M., Ng S. T. 2003.** Forecast models for actual construction time and cost. *Building and Environment*, 38 (8), s. 1075–1083.
 387. **Smith, V., Devane, D., Begley, C. M., & Clarke, M. 2011.** Methodology in conducting a systematic review of systematic reviews of healthcare interventions. *BMC Medical Research Methodology*, 11 (15).
 388. **Sońta-Drączkowska E. 2018.** Zarządzanie portfelem projektów w kontekście teorii zarządzania strategicznego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Szkoła Główna Handlowa*, (159), s. 127–144.
 389. **Söderlund J. 2012.** Theoretical foundations of project management. Suggestions for a pluralistic understanding, in: *The Oxford handbook of project management*, eds. P.W.G. Morris, J.K. Pinto, J. Söderlund, Oxford University Press, s. 37–43.
 390. **Srinivasan R., Brush T. H. 2006.** Supplier performance in vertical alliances: The effects of self-enforcing agreements and enforceable contracts. *Organization science*, 17 (4), s. 436–452.
 391. **Stabryła A. 2000.** Zarządzanie strategiczne w teorii i w praktyce firmy. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.
 392. **Stabryła A. 2015.** Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 26 (1), s. 169–178.
 393. **Stabryła A., Wawak S. 2012.** Metody badania i modele rozwoju organizacji. *Mfiles.pl*.
 394. **Stawicki J. 2009.** Project i project management governance w różnych typach projektów. <https://jsproject.pl/blog/portfel-i-pmo/744-project-i-project-management-governance-w-roznych-typach-projektow>, data dostępu: 21.04.2020.
 395. **Strojny, J., Szmigiel, K. 2015.** Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami. *Modern Management Review*, 20(22), 3.

396. **Steyn H., Bekker M. C. 2009.** Project governance: definition and framework. *Journal of Contemporary Management*, 6(1), s. 214-228.
397. **Stoker G. 1998.** Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50 (155), s. 17-28.
398. **Sue Greenberg P., Greenberg R. H., Lederer Antonucci Y. 2008.** The role of trust in the governance of business process outsourcing relationships: A transaction cost economics approach. *Business Process Management Journal*, 14 (5), s. 593-608.
399. **Sulkowski, T. 2019.** Odpowiedzialność wykonawcy za wady projektowe. Cz. 2. *Builder*, 23.
400. **Swafford P. M., Ghosh S., Murthy N. 2006.** The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24 (2), s. 170-188.
401. **Sydow J. 1998.** Understanding the constitution of interorganizational trust. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, s. 31-63.
402. **Sydow, J., Lindkvist, L., & DeFillippi, R. 2004.** Project-Based Organizations, Embeddedness and Repositories of Knowledge: Editorial. *Organization Studies*, 25(9), s. 1475-1489.
403. **Szczepankiewicz E. 2013.** Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (298), s. 153-161.
404. **Szreder K. 2016.** ABC projektariatu. O nędzy projektowego życia. Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa. <https://beczmiana.pl/abc-projektariatu-o-nedzy-projektowego-zycia/>, data dostępu: 20.04.2020.
405. **Szymborski M. 2018.** Wykorzystanie narzędzi ICT w planowaniu i harmonogramowaniu projektów. Praca inżynierska realizowana na wydziale Inżynierii Produkcji Politechniki Warszawskiej.
406. **Szymborski M., Głodziński E. 2020.** Internal Project Governance: Value Added System and the Central Element of Organizational Project Management. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (147), s. 297-314.
407. **Szymborski M., Głodziński E. 2022a.** Między zarządzaniem a nadzorem nad zamówieniami projektu – wyniki badań, [w:] Cabała P., Walas-Trębacz J, Małkusa T. (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Wyd. DOM Organizatora, Toruń, s. 311-326.
408. **Szymborski M., 2022b.** Project procurement management and governance: searching for complementary application in companies, in: *Develop Great People and Organizations for Future. Selected papers*. Editura Universității de Vest din Timișoara, s. 10-28.
409. **Szymborski, M., & Głodziński, E. 2023.** Ład projektowy–obszary badawcze a kierunki przyszłych studiów w świetle systematycznego przeglądu literatury. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (193), s. 93-106.
410. **Ślachcińska E. 2017.** Koncepcje zarządzania projektem i przez projekty. <https://www.studocu.com/pl/document/wyzsza-szkola-bankowa-w-poznaniu/koncepcje-zarzadzania/notatki-z-wykladu/koncepcje-zarzadzania-projektem-i-przez-projekty/5115485/view>, data dostępu: 20.05.2020.

411. **Takeuchi R., Chen J. 2013.** The impact of international experiences for expatriates' cross-cultural adjustment: A theoretical review and a critique. *Organizational Psychology Review*, 3 (3), s. 248–290.
412. **Tam V. W., Shen L. Y., Kong J. S. 2011.** Impacts of multi-layer chain subcontracting on project management performance. *International Journal of Project Management*, 29 (1), s. 108–116.
413. **Targiel K. 2015.** Wykorzystanie opcji realnych w zarządzaniu projektami. C.H. Beck, Warszawa.
414. **Tassabehji R., Moorhouse A. 2008.** The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14 (1), s. 55–68.
415. **Thomsen C., Darrington J., Dunne D., Lichtig W. 2010.** Managing Integrated Project Delivery: CMAA.
416. **Thorp J. 2007.** The information paradox: realizing the business benefits of information technology. Revised ed. Fujitsu Consulting.
417. **Toivonen A., Toivonen P. U. 2014.** The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization — An agency and stewardship approach. *International Journal of Project Management*, 32 (8), s. 1358–1370.
418. **Too E. G., Weaver P. 2014.** The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32 (8), s. 1382–1394.
419. **Trocki M. 2018.** Project governance - kształtowanie ładu projektowego organizacji. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów / Szkoła Główna Handlowa*, (z. 159), s. 9–23.
420. **Trocki M. 2019.** Podejścia badawcze w zarządzaniu projektami-geneza i ewolucja. *Przegląd Organizacji*, (3), s. 3–9.
421. **Trocki M., Bukłaha E., Grucza B., Juchniewicz M., Metelski W., Wyrozębski P. 2012.** Nowoczesne zarządzanie projektami (PWE). Warszawa.
422. **Trocki M., Grucza B., Ogonek K. 2011.** Zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
423. **Trocki M., Juchniewicz M. 2022a.** Ład projektowy (project governance). Koncepcje, problemy, rozwiązania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
424. **Trocki M., Juchniewicz M. 2022b.** Ład projektowy organizacji (project governance): koncepcje, problemy, rozwiązania. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
425. **Tugwell, P., & Tovey, D. 2021.** PRISMA 2020. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, A5-A6.
426. **Tuomas Ahola, 2023.** Classic perspectives on project governance: transaction cost economics, agency theory, and stewardship theory. Chapters, in: *Research Handbook on the Governance of Projects*, chapter 3, s. 31-41, Edward Elgar Publishing.
427. **Turner, J. R. 1995.** Process management: The versatile approach to achieving quality in project based organizations. *Journal of General Management*, 21(1), s. 47–61.
428. **Turner J. R. 2006.** Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management. *International Journal of Project Management*, 2

- (24), s. 93–95.
429. **Turner, J. R. (Ed.). 2007.** Gower Handbook of Project Management (4th ed.). Aldershot: Gower Publishing.
 430. **Turner J. R. 2008.** The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations (3 edition). McGraw-Hill Professional, New York.
 431. **Turner, J. R. 2010.** The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
 432. **Turner, J. R. 2020.** How does governance influence decision making on projects and in project-based organizations? *Project Management Journal*, 51 (6), s. 670–684
 433. **Turner J. R, Keegan A. 2001.** Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, 19 (3), s. 254–267.
 434. **Turner J., Speiser A. 1992.** Programme management and its information systems requirements. *International Journal of Project Management*, 10 (4), s. 196–206.
 435. **Turner J. R., Simister S. J. 2001.** Project contract management and a theory of organization. *International Journal of Project Management*, 19 (8), s. 457–464.
 436. **Turner R. J., Huemann M., Anbari F. T., Bredillet C. N. 2010.** Perspectives on Projects. Routledge.
 437. **Unterhitzenberger, C., & Moeller, D. 2021.** Fair project governance: An organisational justice approach to project governance. *International Journal of Project Management*, 39(6), s. 683–696.
 438. **Uścińska G., Wiśniewski Z. (red.) 2022,** Zmiany demograficzne a rynek pracy i ubezpieczenia społeczne, Rządowa Rada Ludnościowa, Warszawa.
 439. **van Knippenberg D. 2012.** What makes for a good review article in organizational psychology? *Organizational Psychology Review*, 2(3), s. 185–188.
 440. **Vázquez-Casielles R., Iglesias V., Varela-Neira C. 2013.** Collaborative manufacturer-distributor relationships: the role of governance, information sharing and creativity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (8), s. 620–637.
 441. **Venning C. 2007.** Managing Portfolios of Change with MSP for Programmes and PRINCE2 for Projects. TSO.
 442. **Vilasini N., Neitzert T. R., Rotimi J. O. 2011.** Correlation between construction procurement methods and lean principles. *International journal of construction management*, 11 (4), s. 65–78.
 443. **Wacker J. G., Yang C., Sheu C. 2016.** A transaction cost economics model for estimating performance effectiveness of relational and contractual governance: Theory and statistical results. *International Journal of Operations & Production Management*, 36 (11), s. 1551–1575.
 444. **Waldt G. V. der. 2001.** Establishing a management by projects approach for service delivery. *Journal of Public Administration*, 36 (4), s. 296–311.
 445. **Walker D. H., Rahmani F. 2016.** Delivering a water treatment plant project using a collaborative project procurement approach. *Construction Innovation*.
 446. **Walker D. H. T., Davis P. R., Stevenson A. 2017.** Coping with uncertainty and ambiguity through team collaboration in infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 35 (2), s. 180–190.

447. **Walker D., Lloyd-Walker B. 2014.** Client-side project management capabilities: dealing with ethical dilemmas. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7 (4), s. 566–589.
448. **Walls M. 2005.** How local governments structure contracts with private firms: economic theory and evidence on solid waste and recycling contracts. *Public Works Management & Policy*, 9 (3), s. 206–222.
449. **Wang E. T. G., Chen J. H. F. 2006.** The influence of governance equilibrium on ERP project success. *Decision Support Systems*, 41 (4), s. 708–727.
450. **Wang L., Yeung J. H. Y., Zhang M. 2011.** The impact of trust and contract on innovation performance: The moderating role of environmental uncertainty. *International journal of production Economics*, 134 (1), s. 114–122.
451. **Wang Yu, Chen Y., Wang W., Chen Y., Jin M. 2019.** Revisiting the Relationship Between Contract Governance and Contractors' Opportunistic Behavior in Construction Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, s. 1–13.
452. **Wang Yue. 2008.** Strategic Management of International Subcontracting: A Transaction Cost Perspective. *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management (IJISSCM)*, 1(3), s. 21-32.
453. **Wawak S., Woźniak K. 2020.** Evolution of project management studies in the XXI century. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13 (4), s. 867–888.
454. **Weaver P. 2005.** Effective project governance—A cultural sea change, [w:] *Project Management Institute's Asia Pacific Global Congress*, Singapore.
455. **Weaver P. 2007.** Effective Project Governance- Linking PMI's standard to project. Hong Kong.
456. **Whittemore R., Knafl K. 2005.** The integrative review: updated methodology. *Journal of advanced nursing*, 52 (5), s. 546–553.
457. **Whittington R., Pettigrew A., Peck S., Fenton E., Conyon M. 1999.** Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992–1996. *Organization Science*, 10 (5), s. 583–600.
458. **Williamson O.E. 1975.** *Markets and hierarchies*. New York.
459. **Williamson Oliver E. 1985.** *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press. Douglas.
460. **Williamson Oliver E. 1988.** The Logic of Economic Organization. *Journal of Law, Economics & Organization*, 4 (1), s. 65-93.
461. **Williamson Oliver E. 1991.** Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), s. 269–296.
462. **Williamson Oliver E. 1999.** Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20 (12), s. 1087–1108.
463. **Williamson Oliver E. 2002.** The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (3), s. 171–195.
464. **Winch G. M. 2000.** Institutional reform in British construction: partnering and private finance. *Building Research & Information*, 28 (2), s. 141–155.
465. **Winch Graham M. 2001.** Governing the project process: a conceptual framework. *Construction Management and Economics*, 19 (8), s. 799–808.
466. **Winch Graham M. 2006.** The Governance of Project Coalitions— Towards a Research

- Agenda, [w:] *Commercial Management of Projects*, D. Lowe (red.). Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK.
467. **Winkowska-Nowak K., Nowak A., Rychwalska A. 2007.** Modelowanie matematyczne i symulacje komputerowe w naukach społecznych. *Academica*.
 468. **Winter M., Szczepanek T. 2008.** Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 26 (1), s. 95–103.
 469. **Wisner J. D. 2003.** A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance. *Journal of Business Logistics*, 24 (1), s. 1–26.
 470. **Wodarski, K., Bijańska, J. 2014.** Ryzyko w decyzjach inwestycyjnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie. Politechnika Śląska*.
 471. **Wohlin, C., Kalinowski, M., Felizardo, K. R., & Mendes, E. 2022.** Successful combination of database search and snowballing for identification of primary studies in systematic literature studies. *Information and Software Technology*, 147.
 472. **Woolthuis R. K., Hillebrand B., Nooteboom B. 2005.** Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 26 (6), s. 813–840.
 473. **Wu A., Wang Z., Chen S. 2017.** Impact of specific investments, governance mechanisms and behaviors on the performance of cooperative innovation projects. *International Journal of Project Management*, 35 (3), s. 504–515.
 474. **Wuyts S., Geyskens I. 2005.** The formation of buyer–supplier relationships: detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69 (4), s. 103–117.
 475. **Wyrwicka M. K. 2011.** Zarządzanie projektami. *Politechnika Poznańska, Poznań*.
 476. **Xiang W., Li Y., Shou Y. 2013.** An empirical study of critical success factors of project governance in China, [w:] 2013 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, s. 405–409.
 477. **Xie L., Xia B., Hu Y., Shan M., Le Y., Chan A. P. C. 2017.** Public participation performance in public construction projects of South China: A case study of the Guangzhou Games venues construction. *International Journal of Project Management*, 35 (7), s. 1391–1401.
 478. **Xue X., Shen Q., Ren Z. 2010.** Critical review of collaborative working in construction projects: Business environment and human behaviors. *Journal of Management in Engineering*, 26 (4), s. 196–208.
 479. **Yin Y. L., Zhao H., Yan L., Deng J. J. 2011.** Theoretical integration study on public project contract management and relationship management. *J. Science & Technology Progress and Policy*, 28 (13), s. 1–4.
 480. **You J., Chen Y., Wang W., Shi C. 2018.** Uncertainty, opportunistic behavior, and governance in construction projects: The efficacy of contracts. *International Journal of Project Management*, 36 (5), s. 795–807.
 481. **Yu C.-M. J., Liao T.-J., Lin Z.-D. 2006.** Formal governance mechanisms, relational governance mechanisms, and transaction-specific investments in supplier–manufacturer relationships. *Industrial Marketing Management*, 35 (2), s. 128–139.
 482. **Zaheer A., McEvily B., Perrone V. 1998.** Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9 (2), s. 141–159.

483. **Zaheer A., Venkatraman N. 1995.** Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, 16 (5), s. 373–392.
484. **Zakrzewska-Bielawska A. 2018.** Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i kierowanie*, 181 (2), s. 11–25.
485. **Zhai L., Xin Y., Cheng C. 2009.** Understanding the value of project management from a stakeholder's perspective: Case study of mega-project management. *Project Management Journal*, 40 (1), s. 99–109.
486. **Zhang S. B., Fu Y. F., Gao Y., Zheng X. D. 2016.** Influence of trust and contract on dispute negotiation behavioral strategy in construction subcontracting. *Journal of Management in Engineering*, 32 (4).
487. **Zheng J., Roehrich J. K., Lewis M. A. 2008.** The dynamics of contractual and relational governance: Evidence from long-term public–private procurement arrangements. *Journal of purchasing and supply management*, 14 (1), s. 43–54.
488. **Zimina D., Ballard G., Pasquire C. 2012.** Target value design: using collaboration and a lean approach to reduce construction cost. *Construction Management and Economics*, 30 (5), s. 383–398.
489. **Zwikaël O., Smyrk J. 2012.** A General Framework for Gauging the Performance of Initiatives to Enhance Organizational Value. *British Journal of Management*, 23 (S1), s. 6–22.
490. **Zwikaël O., Smyrk J. 2015.** Project governance: Balancing control and trust in dealing with risk. *International Journal of Project Management*, 33 (4), s. 852–862.

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 11 września 2019 r. – Prawo zamówień publicznych (tekst jednolity: Dz.U. z 2024 r. poz. 1320).

Spis rysunków

Rysunek 0-1 Metodyka badawcza.....	15
Rysunek 1-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 1	18
Rysunek 1-2 Kryteria klasyfikacji projektów	23
Rysunek 1-3 Cykl życia projektów	24
Rysunek 1-4 Obszary wiedzy wg PMI	28
Rysunek 1-5 Cykl życia projektu a cykl życia dostawy/podwykonawstwa	29
Rysunek 1-6 Zarządzanie przez projekty jako koncepcja łącząca metody i zasady działania	35
Rysunek 1-7 Obszary badawcze koncepcji zarządzania przez projekty	36
Rysunek 1-8 Ład projektowy w organizacji projektowej.....	40
Rysunek 1-9 Miejsce ładu projektowego w organizacyjnym podejściu do projektów	41
Rysunek 1-10 Model zarządzania projektami organizacyjnymi	44
Rysunek 1-11 Role ładu projektowego	52
Rysunek 1-12 Rodzaje systemów governance	54
Rysunek 1-13 Governance jako wieloaspektowy proces	55
Rysunek 1-14 Dwa odrębne strumienie badań w zakresie ładu projektowego	56
Rysunek 1-15 Klasyfikacja ładu projektów.....	57
Rysunek 2-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 2	60
Rysunek 2-2 Procedura przeprowadzania systematycznego przeglądu literatury.....	62
Rysunek 2-3 Udział publikacji zawierających frazę <i>project governance</i> – wyniki pierwszego etapu SLR	66
Rysunek 2-4 Udział publikacji przyjętych do szczegółowej analizy – wyniki ostatniego etapu SLR.....	67
Rysunek 2-5 Analiza częstości występowania słów kluczowych w badanych artykułach	68
Rysunek 2-6 Główne tematy podejmowane przez <i>project governance</i>	70
Rysunek 2-7 Złożoność powiązań i oczekiwań interesariuszy wobec projektu.....	71
Rysunek 2-8 Istotne publikacje z zakresu ładu projektowego wyodrębnione metodą systematycznego przeglądu literatury.....	72
Rysunek 2-9 <i>Project governance</i> w ujęciu klasycznego leja.....	73
Rysunek 2-10 Granice działań ładu projektowego związanego z zarządzaniem projektami.....	76
Rysunek 2-11 Zasady governance w środowisku projektowym	77
Rysunek 2-12 Kroki wdrażania ładu projektowego	79
Rysunek 2-13 Model ładu projektowego wg. O. Zwikael i J. Smyrk	86
Rysunek 2-14 Etapy tworzenia modelu ładu projektowego	92
Rysunek 3-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 3	95
Rysunek 3-2 Tworzenie wspólnych celów w projekcie	102
Rysunek 3-3 Wyniki systematycznej analizy literatury przedmiotu od 2001 r. w bazie Scopus.....	108
Rysunek 3-4 Wyniki systematycznej analizy literatury przedmiotu od 2001 r. w bazie Web of Science	108
Rysunek 3-5 Liczba publikacji w bazie Scopus i Web of Science od 2001 r., wyselekcjonowanych w systematycznym przeglądzie literaturowym	109
Rysunek 3-6 Popularność tematyki ładu w zamówieniach projektowych na świecie w latach 2001-2019.....	110
Rysunek 3-7 Analiza frekwencyjności słów kluczowych z badanych artykułów	110

Rysunek 3-8 Najczęściej podejmowana tematyka dotycząca ładu w zamówieniach projektowych w latach 2001-2019	111
Rysunek 3-9 Proponowane ramy ładu projektowego w zakresie planowania zamówień na projekty	123
Rysunek 3-10 Czynniki wpływające na zarządzanie wynikami w zakresie wspólnych projektów infrastrukturalnych.....	126
Rysunek 3-11 Ład w zamówieniach projektowych.....	134
Rysunek 4-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 4.....	135
Rysunek 4-2 Metodyka doboru próby badawczej	140
Rysunek 4-3 Struktura próby ze względu na reprezentowane przez respondenta stanowisko w organizacji projektowej (pytanie A1 kwestionariusza ankiety)	148
Rysunek 4-4 Struktura próby ze względu na reprezentowaną wielkość projektów dominujących w portfolio projektów (pytanie M2 kwestionariusza ankiety)	149
Rysunek 4-6 Struktura próby ze względu na reprezentowany typ organizacji projektowej (pytanie M5 kwestionariusza ankiety)	149
Rysunek 4-7 Struktura próby ze względu na reprezentowany zasięg działalności organizacji projektowych (pytanie M4 kwestionariusza ankiety).....	150
Rysunek 4-8 Struktura próby ze względu na reprezentowane pochodzenie dostawców dla badanych organizacji projektowych (pytanie M7 kwestionariusza ankiety).....	150
Rysunek 4-9 Rozkład stanowisk pracowników odpowiedzialnych za strategię zamówień projektowych w badanych organizacjach (pytanie S1 kwestionariusza ankiety)	153
Rysunek 4-10 Rozkład stron dominujących w tworzeniu warunków umowy dotyczące zamówień projektu (pytanie S2 kwestionariusza ankiety)	154
Rysunek 4-11 Stan formalizacji zarządzania zamówieniami w organizacjach projektowych (pytanie S3 kwestionariusza ankiety)	155
Rysunek 4-12 Opinie na temat rozróżniania przez respondentów kategorii zarządzania zamówieniami od nadzoru nad zarządzaniem zamówieniami (pytanie S4 kwestionariusza ankiety).....	156
Rysunek 4-13 Rozkład wykorzystania centralnego działu zakupów (zamówień) w organizacjach projektowych (pytanie S5 kwestionariusza ankiety)	157
Rysunek 4-14 Odsetek wykorzystania centralnego działu zakupów w zależności od wielkości organizacji projektowej (pytanie S5 kwestionariusza ankiety)	157
Rysunek 4-15 Odsetek wykorzystania centralnego działu zakupów w zależności od reprezentowanej branży (pytanie S5 kwestionariusza ankiety).....	158
Rysunek 4-16 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący stosowania kryteriów przy wyborze dostawców i/lub podwykonawców (pytanie S6 kwestionariusza ankiety)	159
Rysunek 4-17 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący wykonywania zadań odnoszących się do zarządzania dostawami i/lub usługami (pytanie S7 kwestionariusza ankiety)	161
Rysunek 4-18 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący wykonywania zadań odnoszących się do nadzoru nad realizacją dostaw i/lub usług przez podmiot (pytanie S8 kwestionariusza ankiety)	163

Rysunek 4-19 Rozkład sposobu gromadzenia wiedzy (<i>lessons learned</i>) dotyczących projektów (pytanie Z1 kwestionariusza ankiety)	164
Rysunek 4-20 Rozkład sposobu gromadzenia wiedzy (<i>lessons learned</i>) dotyczących zamówień projektowych (pytanie Z2 kwestionariusza ankiety).....	165
Rysunek 4-21 Najczęściej stosowane formy umowy o zamówienie projektowe (pytanie Z3 kwestionariusza ankiety, wielokrotnego wyboru).....	166
Rysunek 4-22 Rozkład wykorzystywania narzędzi zarządczych w zamówieniach projektowych (pytanie Z5 kwestionariusza ankiety)	167
Rysunek 4-23 Odsetek odpowiedzi pozytywnych TOP TWO BOX („często” + „zawsze”) dotyczący stosowania mierników monitorująco-kontrolnych zamówień projektowych) (pytanie Z6 kwestionariusza ankiety).....	169
Rysunek 4-24 Główna odpowiedzialność (merytoryczny nadzór) za tworzenie bazy wiedzy projektowej w organizacjach projektowych wg wielkości organizacji (pytanie O1 kwestionariusza ankiety)	170
Rysunek 4-25 Odpowiedzialność za zarządzanie zamówieniami projektowymi wg wielkości organizacji (pytanie O2 kwestionariusza ankiety)	171
Rysunek 4-26 Odpowiedzialność za nadzór nad realizacją zamówień projektowych wg wielkości organizacji (pytanie O3 kwestionariusza ankiety)	172
Rysunek 4-27 Rozkład wykorzystania narzędzi transferu wiedzy dotyczącej zamówień projektowych wg wielkości organizacji (pytanie O4 kwestionariusza ankiety, wielokrotnego wyboru)	173
Rysunek 4-28 Informowanie dostawców i/lub usługodawców na temat zależności danej dostawy od innych prac w projekcie (pytanie D1 kwestionariusza ankiety).....	174
Rysunek 4-29 Sposoby angażowania dostawców i/lub usługodawców w projekcie (pytanie D2 kwestionariusza ankiety).....	175
Rysunek 4-30 Obszary monitorowania postępów prac dostawców/ usługodawców (pytanie D3 kwestionariusza ankiety).....	176
Rysunek 5-1 Realizowane etapy metodyki badawczej w rozdziale 5	209
Rysunek 5-2 Proces decyzyjny w modelu <i>project governance</i>	212
Rysunek 5-3 Perspektywy cyklu życia projektu.....	217
Rysunek 5-4 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych	220
Rysunek 5-5 Model dynamiczny <i>project procurement governance</i> – poziom ogólny	228
Rysunek 5-6 Model dynamiczny <i>project procurement governance</i> (szczegółowy) – wsparcie metodyczne	232
Rysunek 5-7 Model dynamiczny <i>project procurement governance</i> (szczegółowy) – nadzorowanie i wspomaganie	236
Rysunek 5-8 Zarządzanie zamówieniami wg PMI.....	240
Rysunek 5-9 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych_v2	251
Rysunek 5-10 Statyczny model ładu w zamówieniach projektowych_v3	253
Rysunek 5-11 Model dynamiczny <i>project procurement governance</i> – poziom ogólny_v2	254
Rysunek 5-12 Model dynamiczny <i>project procurement governance</i> (szczegółowy) – porządkowanie metodyczne_v2.....	256
Rysunek 5-13 Model dynamiczny <i>project procurement governance</i> (szczegółowy) – nadzorowanie i wspomaganie_v2	258

Spis tabel

Tabela 1-1 Porównanie projektów, programów i portfeli projektów	25
Tabela 1-2 Różnice pojęć <i>governance</i> i <i>management</i>	37
Tabela 1-3 Zasady <i>corporate governance</i> vs. <i>project governance</i>	38
Tabela 1-4 Perspektywy <i>project governance</i> wg R. Muller'a.....	47
Tabela 1-5 Przegląd definicji <i>project governance</i>	50
Tabela 2-1 Statystyka wyszukiwanych pozycji wg hasła <i>project governance</i> w bazach Web of Science i Google Scholar	66
Tabela 2-2 Podsumowanie dominujących teorii zarządzania, ich zastosowania w <i>project governance</i> i stanowiska wobec interesariuszy.....	81
Tabela 2-3 Uprozczone przedstawienie modelu ładu projektowego zaproponowanego przez M.C. Bekker'a i H. Steyn'a.....	87
Tabela 2-4 Modele ładu projektowego wg. J. Stawickiego	90
Tabela 4-1 Organizacje projektowe z wybranych PKD/EKD.....	143
Tabela 4-2 Minimalna liczebność próby badawczej w ujęciu warstwowym - założenia.....	146
Tabela 4-3 Liczebność próby badawczej – uzyskane odpowiedzi	147
Tabela 4-4 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S5-S8) – badane zmienne vs. branża organizacji projektowej (pytanie A2)	179
Tabela 4-5 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S5) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3).....	182
Tabela 4-6 Porównanie parami (pytanie S5) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)	183
Tabela 4-7 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S6) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3).....	184
Tabela 4-8 Porównanie parami (pytanie S6) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)	185
Tabela 4-9 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S7) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3).....	186
Tabela 4-10 Porównanie parami (pytanie S7) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)	188
Tabela 4-11 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S8) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3).....	190
Tabela 4-12 Porównanie parami (pytanie S8) – badane zmienne vs. wielkość organizacji projektowej (pytanie A3)	191
Tabela 4-13 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S7: S4).....	194
Tabela 4-14 Jednoczynnikowa analiza wariancji Kruskal'a-Wallis'a (pytanie S8: S4).....	196
Tabela 4-15 Testy niezależności chi-kwadrat Pearsona (O2: S1)	197
Tabela 4-16 Testy niezależności chi-kwadrat Pearsona (Z6: A2).....	198
Tabela 5-1 Ranking krytycznych czynników sukcesu w ładzie projektowym.....	216

Spis załączników

Załącznik 1 Kształtowanie definicji project governance na przestrzeni lat	311
Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej.....	325
Załącznik 3 One pager z najważniejszymi informacjami dotyczącymi realizowanych badań jakościowych	337
Załącznik 4 Kwestionariusz wywiadu.....	338

Załącznik 1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie Project Governance	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Zwikaël, O., & Smyrk, J. R.	Project and Programme Governance	2019	Springer	57	<i>Project governance</i> polega na identyfikacji kluczowych podmiotów i opisie ich roli w projekcie.	Omówienie <i>project governance</i> i <i>program governance</i> .
Głodziński, E.	Project governance – istota, dotychczasowe kierunki badawcze i perspektywy rozwoju	2019	TNOiK	38	<i>Project governance</i> jest grupą systemów, z pomocą których projekty, ich grupy lub działalność organizacji projektowych jest wspomagana i nadzorowana a menedżerowie motywowani oraz pociągani do odpowiedzialności za rezultaty działalności w ramach P4.	Przedstawienie <i>project governance</i> , opisanie kluczowych trendów badawczych oraz zaproponowanie nowych obszarów badawczych. Siedem strumieni badań zostało rozpoznanych za pomocą parasolowego przeglądu literatury. Najważniejsze kierunki badań to określenie <i>project governance</i> jako systemu tworzenia wartości oraz skupienie się na miękkich elementach wpływających na zarządzanie i zarządzanie.
Sirisomboonsuk P., Gu V.C., Cao R.Q., Burns J.R.	Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance	2018	IJPM	290	<i>Project governance</i> jako strategia operacyjna, w której oczekuje się dobrego dostosowania do siebie nawzajem, w celu osiągnięcia lepszych wyników organizacji.	<i>IT governance</i> i <i>project governance</i> mają pozytywny wpływ na wyniki projektu. Trzy wymiary zarządzania IT (tzn. ustalanie strategii, dostarczanie wartości i zarządzanie wydajnością) są pozytywnie powiązane z wydajnością projektu, podczas gdy wszystkie trzy wymiary zarządzania projektem (tj. kierowania portfelem, sponsorowania projektu, a także efektywności i skuteczności projektu oraz ujawniania i raportowania) są pozytywnie związane z realizacją projektu. Wyniki pokazują również znaczenie dostosowania strategii pomiędzy <i>IT governance</i> i <i>project governance</i> w zakresie poprawy wyników projektów.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
R. Müller, et al.,	Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success	2016	IJPM	5	System <i>governance</i> obejmuje całość funkcjonowania organizacji projektowej, w tym nadzór nad wybranymi projektami, programami, portfelami oraz kreowanie postaw niezbędnych dla spełnienia funkcji <i>governance</i> .	Zbadano rolę <i>governance</i> i <i>governmentality</i> w sukcesie projektu i organizacji. Stworzono profile różnych podejść do <i>governance</i> i <i>governmentality</i> na różnych poziomach sukcesu, a także ilościowych badanie relacji między nimi.
Project Management Institute	Governance of Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide. Project Management Institute	2016	PA	4	<i>Project governance</i> definiowany jako ramy, funkcje i procesy, które kierują działaniami związanymi z zarządzaniem projektem w celu stworzenia unikalnego produktu, usługi lub wyniku oraz osiągnięcia strategicznych i operacyjnych celów organizacji.	Przedstawia definicję, wdrożenie i zarządzanie efektywnym zarządzaniem portfelami, programami, projektami i organizacyjnym <i>project governance</i> . Udostępnia wiodące praktyki tworzenia ram <i>governance</i> . Posiada wskazówki dla większości organizacji, które mogą wdrażać lub ulepszać zarządzanie portfelami, programami i projektami.
International Project Management Association (IPMA)	Project Excellence Baseline for Achieving Excellence in Projects and Programmes	2016	http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf , data dostępu: 22.03.2020r.	38	[Na podstawie ISO 21500:2012 - Wytyczne dotyczące zarządzania projektami] Organizacyjny <i>governance</i> składa się z ram i zasad, według których organizacja jest kierowana i regulowana. <i>Project governance</i> , zgodnie z definicją ISO 21500, "obejmuje, ale nie ogranicza się do tych obszarów organizacyjnego <i>governance</i> , które są szczególnie związane z działaniami projektowymi". Zarządzanie projektem może definiować zasady, procesy i metody organizacyjne, które mają być stosowane w projektach, strukturę zarządzania, granice uprawnień decyzyjnych itp.	Książka omawia kwestie związane z osiąganiem doskonałości w projektach i programach

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
OECD	G20/OECD Principles of Corporate Governance	2015	http://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/ data dostępu: 01.04.2020 r.	20	<i>Governance</i> to ukształtowane relacje między zarządzającymi przedsiębiorstwem, jego zarządem, udziałowcami oraz innymi interesariuszami.	<i>G20/OECD Principles of Corporate Governance</i> pomagają decydentom politycznym ocenić i ulepszyć ramy prawne, regulacyjne i instytucjonalne <i>project governance</i> w celu wspierania efektywności ekonomicznej, zrównoważonego wzrostu i stabilności finansowej.
Pinto, J. K.	Project management, governance, and the normalization of deviance	2014	IJPM	383	<i>Project governance</i> w odniesieniu do indywidualnych projektów, to wykorzystanie systemów, struktur władzy i procesów w celu alokacji zasobów oraz koordynacji lub kontroli działań w ramach projektu	Opisano, jak normalizacja odchyleń wpływa na praktyki zarządzania projektami w obszarach: 1) propozycji projektowych i przeznaczeń strategicznych, 2) relacji klient/wykonawca, oraz 3) dynamiki planowania i harmonogramowania. Przeanalizowano rolę uczenia się organizacji i corporate governance w identyfikowaniu, a następnie minimalizowaniu negatywnego wpływu normalizacji zachowań dewiacyjnych na pracę projektową.
Müller, R., Pemsel, S., & Shao, J.	Organizational enablers for governance and governmentality of projects: A literature review	2014	IJPM	31	Governance jako czynnik organizacyjny składa się z moderatorów procesów i zdolności dyskursywnych.	Identyfikuje organizacyjne czynniki sprzyjające zarządzaniu w sferze projektów. Zarządzanie jest możliwe dzięki różnym formom elastyczności na różnych poziomach governance, strukturze instytucjonalnej i autorytetowi na poziomie projektu, elastycznym strukturom i sposobom myślenia ludzi na poziomie organizacyjnym, a także dzięki rozwojowi samoodpowiedzialnych, samoorganizujących się ludzi w zakresie rządowości w środowisku projektowym.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Biesenthal, C., Wilden, R.	Multi-level project governance: trends and opportunities	2014	IJPM	1291	<i>Project governance</i> jest istotny dla zapewnienia skutecznej realizacji projektów.	Systematyczny przegląd istniejących badań aby usystematyzować wiedzę i zapewnić przyszłe kierunki badań. Identyfikacja dominujących koncepcji i tematów leżących u podstaw badań nad <i>project governance</i> . Teorie agencji i zainteresowanych stron są dostosowane do kontekstu <i>project governance</i> w większym stopniu niż inne teorie. Zdefiniowano różnice w badaniach dotyczących <i>project governance</i> , publikowanych w czasopismach dotyczących zarządzania projektami w porównaniu z czasopismami o tematyce ogólnej, informatycznej i inżynierskiej. Przedstawiono ramy, które łączą teorie governance z wieloma poziomami organizacyjnymi istotnymi dla <i>project governance</i> .
Ahola T., Ruuska I., Artto K., Kujala J.	What is Project Governance and what Are its Origins?	2014	IJPM	1321-1332	Występują dwa główne nurty badań w ramach <i>project governance</i> : a) tworzenie podstaw zależności między projektem a klientem zewnętrznym (<i>project governance as external to any specific project</i>), b) tworzenie podstaw zależności między projektem a organizacją projektową (<i>project governance as internal to a specific project</i>).	Analiza ujawniła istnienie dwóch odrębnych i względnie niezależnych od siebie strumieni badań. Jeden z nich dotyczy zarządzania projektem jako zjawiska zewnętrznego w stosunku do konkretnego projektu, podczas gdy drugi postrzega zarządzanie projektem jako wewnętrzne w stosunku do konkretnego projektu. Wskazano, że choć literatura dotycząca zarządzania projektami opiera większość swojej argumentacji na ustalonych badaniach nad projektami, to w znacznym stopniu czerpie ona również z literatury z zakresu ekonomiki kosztów transakcji. Istnieje znaczny potencjał dla dalszego łączenia literatury dotyczącej zarządzania projektami z literaturą dotyczącą zarządzania ogólnego.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Too, E.G., Weaver, P.	The management of project management: a conceptual framework for project governance	2014	IJPM	1382	<i>Project governance</i> jako jedna ze struktur zarządzania (the management of project management), zapewnia wyraźne powiązanie między wynikami projektu a strategią biznesową organizacji.	Analiza istniejących badań, pomysłów i koncepcji, dotyczących <i>project governance</i> i zarządzania projektami biznesowymi oraz oferuje ramy dla rozwoju i praktyki w oparciu o aktualne teorie. Zaproponowano cztery kluczowe elementy mające na celu poprawę wyników projektów, a tym samym stworzenie wartości dla organizacji. Dostarczeni organizacjom wskazówek w zakresie rozwoju skutecznego <i>project governance</i> w celu optymalizacji zarządzania projektami.
PMI	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition.	2013	Newtown Square	579	Dostosowanie celów projektu do strategii większej organizacji przez sponsora projektu i zespół projektowy. <i>Project governance</i> jest zdefiniowany i wymagany, aby pasował do większego kontekstu programu lub organizacji go sponsorującej, ale jest odrębny od organizacyjnego governance.	Odwieczna współpraca i wiedzę pracujących kierowników projektów i stanowi podstawę zarządzania projektami, ponieważ mają one zastosowanie do szerokiego zakresu projektów. Ten uznany na całym świecie standard daje kierownikom projektów niezbędne narzędzia do praktykowania zarządzania projektami i dostarczania wyników organizacyjnych.
Muller R., Andersen E.S., Kvalnes O., Shao J., Sankaran S., Rodney Turner J., Biesenthal C., Walker D., Gudergan S.	The interrelationships of governance, trust, and ethics in temporary organizations	2013	PMJ	31	Governance jest formą regulacji, w której regulator jest częścią systemu podlegającego regulacji. <i>Project governance</i> łączy zasady <i>project governance</i> z projektami. Ład korporacyjny ma na celu zapewnienie spójnej i przewidywalnej realizacji projektów w ramach ograniczeń określonych przez ład korporacyjny lub uzgodnione podzbiory ładu korporacyjnego w umowach z partnerami zewnętrznymi.	Etyczne podejmowanie decyzji jest uzależnione od zaufania, co z kolei jest uwarunkowane spełnianiem się osobistych oczekiwań w ramach danej struktury governance. Wskazano warunki konieczne do podejmowania etycznych decyzji oraz na konsekwencje braku zaufania. Dalsze zarządzanie i omówienie teoretycznych implikacji.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Tadege Shiferaw A., Jonny Klakegg O., Haavaldsen T.	Governance of public investment projects in Ethiopia	2012	PJM	54	<i>Project governance</i> to ramy decyzyjne, które kierują rozwojem projektu i w ramach których podejmowane są krytyczne decyzje dotyczące projektu.	Na skuteczność systemu <i>project governance</i> wpływa: podejście odgórne, brak obowiązkowych bramek kontrolnych na początkowych etapach przygotowania projektu i podejmowania decyzji oraz słabe powiązania między zainteresowanymi stronami projektu.
Association for Project Management	APM Body of Knowledge	2012	Association for Project Management	8	<i>Governance</i> odnosi się do zbioru polityk, przepisów, funkcji, procesów, procedur i obowiązków, które określają ustanowienie, zarządzanie i kontrolę projektów, programów i portfeli.	Stanowi podstawę dla pomyślnej realizacji projektów, programów i portfeli we wszystkich sektorach i branżach. Oferuje klucz do skutecznego zarządzania projektami i jest istotną częścią Pięciu Wymiarów Profesjonalizmu APM.
Association for Project Management	Directing Change: A Guide to Governance of Project Management	2011	Ibis House	7	<i>Project governance</i> jako troska o te obszary corporate governance, które są szczególnie związane z działalnością projektową. Systemy nadzoru (governance) nad projektem, programem i portfelem projektów są integralną częścią ładu korporacyjnego organizacji (corporate governance). Umożliwia zapewnienie wewnętrznej kontroli oraz dostarcza jego interesariuszom wiarygodnej informacji o podmiocie.	Celem przewodnika jest wywarcie wpływu na dyrektorów i inne osoby, aby przyjęły najlepsze praktyki w zakresie zarządzania działaniami związanymi z zarządzaniem programami i projektami. Wiąże się to z dostosowaniem interesów dyrektorów, zespołów programowych i projektowych oraz szerszych zainteresowanych stron.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Crawford, L., Cooke-Davies, T.,	Project Governance: The Role and Capabilities of the Executive Sponsor	2009	Project Perspectives, vol. XXXI	8	Podobnie jak APM, <i>project governance</i> postrzegane jest jako element <i>corporate governance</i> . Definiuje <i>project governance</i> jako zbiór formalnych zasad, struktur i procesów dotyczących podejmowania i zarządzania projektami, które mają zastosowanie w kontekście poszczególnych projektów, programów lub portfeli projektów.	Badania wykazują wyraźną korelację między zdolnościami w zakresie zarządzania i sponsoringu a skutecznością lub osiągniętym sukcesem projektów.
Bekker, M. C., & Steyn, H.	Defining 'project governance' for large capital projects	2009	IEEE	91	Zestaw systemów zarządzania, zasad, protokołów, relacji i struktur, które zapewniają ramy, w których podejmowane są decyzje dotyczące rozwoju i realizacji projektu w celu osiągnięcia zamierzonej motywacji biznesowej lub strategicznej.	Zdefiniowano <i>project governance</i> w ujęciu dużych projektów
Turner, J.R.,	The handbook of project- based management	2009	McGraw- Hill	311	Governance of a project obejmuje szereg relacji pomiędzy kierownictwem projektu, jego sponsorem (lub zarządem), właścicielem i innymi zainteresowanymi stronami. Zapewnia ono strukturę, za pomocą której ustalane są cele projektu oraz środki służące do osiągnięcia tych celów i monitorowania wyników.	Opisano zmiany w zarządzaniu: od realizacji celów korporacyjnych do osiągnięcia zmian strategicznych, w tym osadzenie zmian korporacyjnych po zakończeniu projektu.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Ruuska I., Artto K., Aaltonen K., Lehtonen P.	Dimensions of distance in a project network: Exploring Olkiluoto 3 nuclear power plant project	2009	IJPM	142	<i>Project governance</i> obejmuje praktyki projektowe, zasady działania interesariuszy projektu, procedury dokumentacyjne, komunikację i ustalenia umowne.	Zaproponowano, aby wiele z wyzwań związanych z realizacją dużych wieloetapowych projektów zostało ujętych w wielowymiarowej koncepcji odległości pomiędzy firmami w sieci dużych projektów. Uwzględniając projekty jako przedsiębiorstwa wielofirmowe o szczególnych cechach odległości, badania otwierają drogę do nowatorskiego zarządzania projektem, który angażuje kilka firm w sferę governance.
Müller R.	Project governance	2009	Gower Publishing	4	Governance, podobnie jak w przypadku portfeli, programów, projektów i zarządzania projektami, współlistnieje w ramach korporacyjnego governance. Obejmuje on system wartości, obowiązki, procesy i polityki, które pozwalają na osiągnięcie celów organizacyjnych i sprzyjają realizacji projektów w najlepszym interesie wszystkich interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, a także samej korporacji.	Przedstawione są dobrze zbadane ramy wyjaśniające różne preferencje organizacji w zakresie ustalania celów, wraz z najlepszymi praktykami, rolami i obowiązkami związanymi z zadaniami związanymi z zarządzaniem. Jest to ważny przewodnik dla kierowników projektów i programów, tych menedżerów, którzy zajmują się <i>project governance</i> , takich jak menedżerowie ryzyka i audytorzy wewnętrzni, sponsorzy projektów i członkowie zarządu projektu, jak również naukowców badających wyniki organizacyjne i projektu.
Garland, R.	Project governance: A practical guide to effective project decision-making	2009	Kogan Page	“x”	<i>Project governance</i> to ramy, w których podejmowane są decyzje dotyczące projektów. Obejmuje on struktury, które są ustanowione wraz z zakresem uprawnień różnych organów zarządzających oraz oświadczeniami o roli wskazującymi na odpowiedzialność i obowiązki osób pracujących w ramach ustaleń dotyczących podejmowania decyzji.	Książka w formie praktycznego przewodnika, związana z <i>project governance</i> i praktycznym podejmowaniem decyzji.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Müller, R., Stawicki, J.	A framework for building successful projectbased organizations	2008	Project Perspectives, XXIX	68	Definicja <i>project governance</i> zaadaptowana z APM, 2004.	Przedstawiono trzyetapową roadmapę dla organizacji, aby przejść od orientacji procesowej do orientacji projektowej.
Klakegg, O.J., Williams, T., Magnussen, O.M., Glasspool, H.	Governance frameworks for public project development and estimation	2008	PMJ	29	<i>Project governance</i> powinno przebiegać od kierownictwa najwyższego szczebla do personelu na poziomie projektu.	Opisano ramy zarządzania, przeanalizowano wbudowane zasady zarządzania oraz omówiono konsekwencje na podstawie prowadzonych projektów w Norwegii i Wielkiej Brytanii. Pokazano, że ramy muszą być dobrze zakotwiczone politycznie i administracyjnie. Pokazano, w jaki sposób ramy wpływają na projekt poprzez kontrolę. Analiza pokazuje, że ramy zarządzania są ważne dla zapewnienia przejrzystości i kontroli oraz wyjaśnia rolę sponsora. Praca służy w ustanawianiu ram w innych kontekstach i powinna być pomocna w prac z governance dużymi projektami publicznymi.
Bredillet C.N.	Learning and acting in project situations through a meta-method (MAP) a case study: Contextual and situational approach for project management governance in management education	2008	IJPM	238	<i>Governance</i> definiowany jako wydajność i odpowiedzialność w podejmowaniu decyzji i zarządzaniu.	Przedstawiono podstawowe zasady i ogólne cechy meta-metody (metoda MAP) opracowanej jako część różnych programów badawczych, edukacyjnych i rozwoju zawodowego w ESC Lille i wykorzystywanych w nich. Metoda ma na celu zapewnienie skutecznej i wydajnej struktury i procesu działania i uczenia się w różnych złożonych, niepewnych i niejednoznacznych sytuacjach zarządczych (projekty, programy, portfele).

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Artto, K., Kujala, J.	Project business as a research field	2008	IJPM	475	Projekt jest złożonym i dynamicznym systemem, który wymaga szczególnych mechanizmów governance i przyjęcia otwartego podejścia systemowego.	Podejście do governance/zarządzania projektami powinny być dostosowane do szczególnych cech środowiska. Ponadto, struktura governance obejmuje zarządzanie relacjami pomiędzy różnymi uczestnikami projektu.
Renz, P. S.	Project governance: implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations	2007	Springer Science & Business Media	220	System zorientowany procesowo, dzięki któremu projekty są kierowane strategicznie, integrująco zarządzane i kontrolowane holistycznie, w sposób przedsiębiorczy i etyczny.	Wdrażanie governance i etyki biznesu w organizacjach non-profit
Abednego M.P., Ogunlana S.O.	Good project governance for proper risk allocation in public-private partnerships in Indonesia	2006	IJPM	626	<i>Governance</i> definiowany jest jako proces podejmowania decyzji oraz proces, za pomocą którego wdrażane są decyzje.	Ustalono sposób postrzegania właściwej alokacji ryzyka przez każdą ze stron zaangażowanych w projekt. Opracowano koncepcję dobrego <i>project governance</i> .
Pinto, J. K., & Slevin, D. P.	Organizational governance and project success: lessons from Boston's Big Dig	2006	Norwegian University of Science and Technology	-	Wykorzystanie systemów, struktur władzy i procesów do alokacji zasobów oraz koordynacji lub kontroli działań w ramach projektu.	Przedstawienie organizacyjnego <i>governance</i> i sukcesu projektu na przykładzie Boston Big Dig.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Turner J.R.	Towards a theory of project management: The nature of the project governance and project management	2006	IJPM	93	Przyjmuje definicję zarządzania projektami zaproponowaną przez OECD.	Turner poprzez serię przesłanek i dylematów stara się wyprowadzić strukturę zarządzania projektami i zidentyfikować nieodłączne elementy zarządzania projektami. Zidentyfikowano dwie przesłanki i pięć tematów, osiem nieodłącznych elementów zarządzania projektami i cztery role, w tym rolę zarządzania w projektach.
Reid B., Bourn J.	Directing Change. A guide to governance of project management	2004	APM	-	Governance zarządzania projektami dotyczy tych obszarów korporacyjnego governance, które są konkretnie powiązane z działaniami projektowymi	Przewodnik ma na celu pomoc w zastosowaniu standardowych wymagań dotyczących zarządzania. Definiuje kwestie związane z nadzorem projektów.
OECD	The OECD principles of corporate governance	2004	Contaduría y Administración	185	Zbiór relacji pomiędzy kadrą kierowniczą korporacji, jej zarządem, udziałowcami oraz innymi udziałowcami. Dostarcza strukturę poprzez którą określone są cele organizacji, definiowane są środki osiągnięcia założonych celów oraz narzędzia monitorowania ich realizacji	Zasady OECD dotyczące korporacyjnego governance zawierają szczegółowe wytyczne dla decydentów, organów regulacyjnych i uczestników rynku w zakresie poprawy ram prawnych, instytucjonalnych i regulacyjnych, które stanowią podstawę korporacyjnego governance, ze szczególnym uwzględnieniem spółek notowanych na giełdzie. Dostarczają one również praktycznych wskazówek dla giełd, inwestorów, korporacji i innych stron, które odgrywają rolę w procesie rozwoju dobrego korporacyjnego governance.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Liu, L., Yetton, P.	The Contingent Effect of Project Governance Mechanisms on Project Delivery Capability and the Level of Control— Evidence From the Construction and IT Services Industries	2004	PMI Research Conference	-	Głównym celem <i>project governance</i> jest kontrola projektów i ostatecznie osiągnięcie celów biznesowych.	Artykuł opisuje wpływ mechanizmów <i>project governance</i> na możliwości realizacji projektów oraz poziom kontroli ze strony branży budowlanej i usług IT.
Turner and Keegan	Mechanisms of governance in the project- based organization: Roles of the broker and steward	2001	European management journal	264	Struktury governance będą wybierane ze względu na potrzebę zarządzania poprzez dwustronną zależność istniejącą między klientami a zespołem projektowym, między etapami projektu lub programu oraz między różnymi pulami kompetencji lub dostawcami pracującymi nad projektem oraz przez konfigurację, (niepewność co do produktu i procesu projektu).	Opisano struktury zarządzania przyjęte przez organizacje, które odniosły sukces w projektach, oraz sposób, w jaki wykorzystują je do zarządzania interfejsem pomiędzy efektami a ich klientami. Przedstawiono perspektywę kosztów transakcyjnych mechanizmów zarządzania. Stwierdzono, że te same mechanizmy zarządzania są przyjęte niezależnie od tego, czy projekt jest zarządzany na rynku, czy w hierarchii. Przedstawiono zarys ról brokera i stewarda w różnych zidentyfikowanych strukturach zarządzania projektami.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Winch, G.M.	Governing the project process: a conceptual framework	2001	Construction Management and Economics	799	Proces governance może być analizowany na dwóch poziomach, mikroanalitycznym i makroanalitycznym. Pierwszy odnosi się do sposobu przeprowadzania transakcji między podmiotami, drugi do instytucji i praktyk, na szerszym poziomie systemowym lub społecznym.	Przedstawiono ramy koncepcyjne dla zrozumienia zarządzania procesami realizacji projektów budowlanych w oparciu o ekonomikę kosztów transakcyjnych. Całościowo ujęto wszystkie różnorodne transakcje w całym cyklu życia projektu, w ramach jednej ramy koncepcyjnej.
Turner, J.R., Simister, S.	Project contract management and a theory of organization	2001	IJPM	460	Odpowiednia forma umowy, która reguluje relacje pomiędzy klientem a wykonawcą, jest określona zarówno przez wyzwania biznesowe, w tym poziom niepewności, z jakim spotykają się uczestniczące podmioty, jak i dominującą kulturę biznesową.	Opracowano koncepcję projektu i kontraktu w celu przewidzenia wyboru rodzaju kontraktu na projekty infrastrukturalne. Wybór rodzaju kontraktu wiąże się z niepewnością co do wyników projektu, a także niepewnością w procesie ich realizacji. Kontrakty typu "Build only remeasurement" są stosowane tam, gdzie niepewność zarówno produktu jak i procesu jest niska. Umowy projektowe i budowlane o stałej cenie stosowane są tam, gdzie niepewność produktu jest niska, ale niepewność w procesie jego dostawy jest wysoka. Kontrakty o stałej cenie powinny być stosowane tam, gdzie oba są wysokie. Pokazano, kiedy klient powinien być zaangażowany w organizację projektu w ramach kontraktu sojuszniczego, a kiedy nie, jak w przypadku tradycyjnego kontraktu projektowego.
Turner, J.R., Keegan, A.	The versatile project-based organization: governance and operational control	1999	European Management Journal 17 (3)	298	<i>Project governance</i> jest środkiem do uzyskania zamówienia, a następnie zainteresowane strony mogą rozpoznać wspólne interesy wśród podstawowych zagrożeń i szans.	Przedstawiono wstępne ustalenia, zwłaszcza, że dotyczą one zarządzania procesem dostarczania produktów, czyli w obszarach kontroli operacyjnej i zarządzania. Dokonano krótkiego przeglądu zagadnień zidentyfikowanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela Z-1 Kształtowanie definicji *project governance* na przestrzeni lat (c.d.)

Autorzy	Tytuł	Rok wydania	Czasopismo	Strona	Definicja/ rozumienie <i>Project Governance</i>	Kluczowy wkład z punktu widzenia zarządzania
Stoker, G.	Governance as theory: Five propositions	1998	International Social Science Journal,	17	<i>Governance</i> ma ostatecznie na celu stworzenie warunków dla uporządkowanych przepisów i działań zbiorowych.	Przedstawiono pięć różnych teorii rozumienia <i>governance</i>
Reve T., Levitt R.E.	Organization and governance in construction	1984	IJPM	17	Struktury <i>governance</i> odpowiadają różnym rodzajom zamówień, począwszy od klasycznych zamówień, a skończywszy na zamówieniach relacyjnych. W szczególności istnieją dwa rodzaje <i>governance</i> : dwustronne i trójstronne, które powstają, gdy specyfika aktywów jest wysoka, a sama relacja nabiera wartości.	Analiza kosztów transakcyjnych zapewnia realną perspektywę teoretyczną dla badania organizacji i zarządzania w budownictwie. Opisano szczegółowy trójstronny nadzór nad klientem, konsultantem inżynierskim i wykonawcą powszechnie obserwowanym w projektach budownictwa przemysłowego. Implikacje dotyczą profesjonalnej relacji pomiędzy klientem a konsultantem oraz relacji typu clan-type pomiędzy konsultantem a wykonawcami, są omawiane w kontekście dużych projektów budowlanych.

Źródło: opracowanie własne.

Załącznik 2 Kwestionariusz ankiety badawczej

INFORMACJE O PROJEKCIE:

n = 140 (podmioty krajowe nie będące w upadłości lub likwidacji)

Podział próby: według następującego podziału:

- a) dla PKD 43,42,41 (budownictwo) 45%;
- b) dla PKD 58,59 (informacja, działalność wydawnicza) 5%;
- c) dla PKD 62 (informatyka) 15%;
- d) dla PKD 68 (nieruchomości) 5%;
- e) dla PKD 71 (architektura, badania techniczne) 10%;
- f) dla PKD 72,73,74.1 (badania naukowe, inna działalność) 20%;

z możliwością odchylenia liczebności +/- 5%, z tym że każda z wymienionych grup musi być reprezentowana co najmniej w 1%

wewnątrz wymienionych powyżej 6 grup - rozkład równomierny ze względu na wielkość podmiotu (1-49, 50-249, 250 pracowników i więcej) tj. liczba przedsiębiorstw z poszczególnych grup może wynosić 33% +/- 5%

Aranżacja:

Dzień dobry, nazywam się XXX i dzwonię na zlecenie Politechniki Warszawskiej.

Obecnie przeprowadzamy badanie rynku na temat **ładu projektowego - sposobów nadzoru i wsparcia w obszarze realizacji zakupów (dostaw i usług) dla projektów**.

Chcielibyśmy zaprosić Państwa do wzięcia udziału w ankiecie.

Badanie jest anonimowe i posłuży wyłącznie celom naukowym. W podziękowaniu za wzięcie udziału w projekcie, po jego zakończeniu prześlemy do Państwa raport z wyników badania.

Rozmowa potrwa około 20 minut.

Czy możemy przejść do ankiety?

- 1. Tak → [Przejdź do A1](#)
- 2. Nie → [Umów się na inny termin lub zaznacz powód odmowy](#)

A1. Jakie zajmuje Pan/Pani obecnie stanowisko w firmie?

- 1. ☐ Dyrektor ds. zakupów
- 2. ☐ Kierownik ds. zakupów
- 3. ☐ Kierownik projektu
- 4. ☐ Członek zarządu odpowiedzialny za zakupy
- 5. ☐ Kierownik / dyrektor pionu logistyki
- 6. ☐ Logistyk projektu
- 7. ☐ Kontroler będący członkiem zespołu projektowego
- 8. ☐ Ekonomista będący członkiem zespołu projektowego

9. ☐ Specjalista ds. zakupów
10. ☐ Inna osoba zajmująca się zakupami w organizacji
11. Nie zajmuje się zakupami w organizacji → *Poproś o przełączenie do jednej z wymienionych wyżej osób. Jeżeli są niedostępne umów się na telefon. Jeżeli odmowa wzięcia udziału – zakończ ankietę.*

A2. Proszę wskazać aktualnie wiodącą branżę w jakim działa Pana/Pani firma:

1. ☐ Budownictwo (dla PKD 43,42,41) 45%; → [Sprawdź kwotę](#)
2. ☐ Informacja, działalność wydawnicza (dla PKD 58,59) 5%; → [Sprawdź kwotę](#)
3. ☐ Informatyka (dla PKD 62) 15%; → [Sprawdź kwotę](#)
4. ☐ Nieruchomości (dla PKD 68) 5%; → [Sprawdź kwotę](#)
5. ☐ Architektura, badania techniczne (dla PKD 71) 10%; → [Sprawdź kwotę](#)
6. ☐ Badania naukowe i prace rozwojowe (dla PKD 72)
Reklama, badanie rynku i opinii publicznej (dla PKD 73)
Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania (dla PKD 74.1) 20%; → [Sprawdź kwotę](#)
7. ☐ Inna → [zakończ](#)

A3. Ilu pracowników zatrudnia Pana/Pani firma na chwilę obecną włącznie z Panem/ Panią?

1. ☐ 1 (jednoosobowa działalność gospodarcza) → [Sprawdź kwotę](#)
2. ☐ 2-49 (małe przedsiębiorstwo) → [Sprawdź kwotę](#)
3. ☐ 50-249 (średnie przedsiębiorstwo) → [Sprawdź kwotę](#)
4. ☐ Powyżej 250 (duże przedsiębiorstwo) → [Sprawdź kwotę](#)

A4. Ankieter – wskaż płeć rozmówcy:

1. ☐ Kobieta
2. ☐ Mężczyzna

STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZAMÓWIENIAMI I UZASADNIENIE BIZNESOWE

S1. Kto głównie odpowiada za strategię zakupów projektu (usługi obce, podzlecenia, dostawy materiałów, inne zakupy)? (Skrypter: jednowyborowe)

1. ☐ Dyrektor/kierownik ds. zakupów
2. ☐ Kierownik projektu
3. ☐ Zarząd firmy
4. ☐ Inna osoba (jaka?)
5. ☐ Nikt, strategia nie jest określona

99. ☐ Trudno powiedzieć (Ankieter: Nie czytaj)

S2. Kto najczęściej narzuca warunki umowy dotyczące zakupów (dostawy/ usługi)? (Skrypter: pytanie jednowyborowe)

1. ☐ Moja organizacja
2. ☐ Dostawca/usługodawca

3. ☐ W zależności od sytuacji, odbiorca lub dostawca
4. ☐ Umowa nie jest podpisywana
99. ☐ Trudno powiedzieć (Ankieter: Nie czytaj)

S3. Jaki jest poziom formalizacji procesu zakupów w organizacji? (Skrypter: pytanie jednowyborowe)

1. ☐ Istnieją procedury, formularze itp., z których trzeba korzystać
2. ☐ Istnieją dobre praktyki będące rekomendacjami
3. ☐ Oba wcześniej wymienione
4. ☐ Brak formalizacji

S4. Czy widzi Pan/Pani potrzebę rozróżniania w organizacji między zarządzaniem dostawą/usługą a nadzorem nad nimi? (Skrypter: pytanie jednowyborowe)

1. ☐ Tak, są to różne działania
2. ☐ Nie, jest to ten sam obszar działań
3. ☐ Rozróżnienie takie jest niezrozumiałe

S5. Czy i jak często [skrypter: wstaw zadanie] są wykorzystywane w Pana/Pani firmie?

Do oceny proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1- nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 to zawsze.

Zadania	1. Nigdy	2. Rzadko	3. Czasami	4. Często	5. Zawsze	6. Nie wiem
Zakupy centralne (centralny dział zakupów przedsiębiorstwa)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zakupy realizowane przez specjalizowane działy np. obsługa techniczna, administracja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zakupy realizowane przez zespół projektowy	☐	☐	☐	☐	☐	☐

S6. Odczytam teraz kryteria stosowane przy wyborze dostawcy/usługodawcy.

Jak często [skrypter: wstaw kolejno kryteria] jest stosowana przy wyborze dostawcy/usługodawcy? Do oceny proszę posłużyć się skalą od 1 do 5, gdzie 1- nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często, 5 to zawsze.

Kryteria	1. Nigdy	2. Rzadko	3. Czasami	4. Często	5. Zawsze	6. Nie wiem
Doświadczenie i wiedza z wcześniejszych wspólnych projektów	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Marka / renoma	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nieformalne relacje biznesowe	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stabilność finansowa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zrównoważenie celów projektu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferowana cena	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Oferowany okres gwarancji	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferowana technologia wykonania	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oferowane warunki płatności	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość oferowanego towaru/ usługi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jakość dostarczanej dokumentacji	☐	☐	☐	☐	☐	☐

S7. Odczytam teraz kilka zadań odnoszących się do zarządzania dostawami/usługami. Proszę wskazać, które z nich są realizowane: 1- nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często lub 5 - zawsze.

Jak często realizowane jest [Skrypter: wstaw kolejno zadanie]

Zadania	1. Nigdy	2. Rzadko	3. Czasami	4. Często	5. Zawsze	6. Nie wiem
Planowanie zakupów	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Harmonogramowanie zakupów	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Organizowanie procesu wyboru dostawców/ usługodawców	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monitorowanie i kontrola postępu wykonania zgodnie z umową	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monitorowanie i kontrola rozliczeń ekonomiczno-finansowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kontrola końcowa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pisemne/elektroniczne zlecenie zmian w projekcie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ustne zlecenie zmian w projekcie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monitorowanie i analiza ryzyka	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monitorowanie zdolności do wykonania dostawy/ usługi (w trakcie ich realizacji)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monitorowanie sposobu wykonywania dostawy/usługi (zgodności z ofertą/umową)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tworzenie protokołów rzeczowo-finansowych do rozliczeń	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zbieranie raportów od dostawcy/ usługodawcy w trakcie realizacji zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stosowanie kar umownych za niewywiązywanie się z umowy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zarządzanie procesem obsługi gwarancyjnej (wzywanie do napraw w okresie gwarancji)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

S8. Odczytam teraz zadania odnoszące się do nadzoru nad realizacją dostawy/usług przez podmiot zewnętrzny. Proszę powiedzieć, które z nich są realizowane 1- nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często lub 5 - zawsze.

Wyjaśnienie dla ankietera: Usługa – prace realizowane przez usługodawcę np. doradztwo, kontrola jakości, prace fizyczne realizowane przez podmiot zewnętrzny, wdrożenie oprogramowania

Informacja dla ankietera: dostawa to zakup zamówionego produktu np. komputerów, maszyn, innego sprzętu, oprogramowania

Jak często realizowane jest [skrypter: wstaw zadanie]:

Zadania	1. Nigdy	2. Rzadko	3. Czasami	4. Często	5. Zawsze	6. Nie wiem
Definiowanie i weryfikacja wymagań ekonomicznych	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Definiowanie i weryfikacja wymagań ekologicznych (środowiskowych)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Definiowanie i weryfikacja celów strategicznych	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Definiowanie i weryfikacja wymagań w zakresie umiejętności zarządzania zamówieniami	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Weryfikacja zdefiniowanych ról i obowiązków	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Weryfikacja mierników kontrolnych (jak kontrolować)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Działania wspomagające dostawcę/usługodawcę w zakresie zarządzania ryzykiem (doradztwo, mentoring itp.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie zarządzania wynikami projektu (doradztwo, mentoring itp.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Działania wspomagające dostawcę/ usługodawcę w zakresie jakości dostarczanego produktu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Budowanie warunków etycznego postępowania	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wspomaganie komunikacji między dostawcami/usługodawcami (jeżeli niezbędne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wspomaganie komunikacji między innymi podmiotami np. dostawcą a zamawiającym projektu lub użytkownikiem końcowym itp. (jeżeli niezbędne)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Weryfikacja kompetencji podwykonawców zatrudnionych przez naszych podwykonawców	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Zapewnienie poprawności metodycznej raportowania	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Priorytetyzacja dostaw/usług	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ZASADY, METODY, PROCESY, TECHNOLOGIE

Z1. Proszę powiedzieć czy wiedza (*lessons learned*) ze zrealizowanych projektów (np. dotycząca współpracy z klientem, organizacji pracy, technologii wykonania) jest:
(Skrypter: *Jednowyborowe*)

1. ☐ Gromadzona w sposób systemowy
2. ☐ Gromadzona w sposób nieformalny
3. ☐ Gromadzona zarówno w sposób systemowy i nieformalny
4. ☐ Nie jest gromadzona i przekazywana
99. ☐ Trudno powiedzieć (Ankieter: Nie czytaj)

(Skrypter: *nie czytać Z2 jak będzie zaznaczona odpowiedź 4 w pytaniu Z1*)

Z2. Proszę powiedzieć czy wiedza (*lessons learned*) ze zrealizowanych zamówień projektowych - dotyczy tylko dostaw/ usług (np. współpraca z wykonawcą, jakość i terminowość wykonania): (Skrypter: *Jednowyborowe*)

1. ☐ Jest gromadzona w bazach danych z każdego projektu, a następnie wykorzystywana
2. ☐ Jest gromadzona w bazach danych z kluczowych projektów, a następnie wykorzystywana
3. ☐ Jest gromadzona w bazach danych, ale relatywnie rzadko jest wykorzystywana
4. ☐ Jest przekazywana w formie ustnej (nieformalny sposób)
5. ☐ Nie jest gromadzona i przekazywana
99. ☐ Trudno powiedzieć (Ankieter: Nie czytaj)

Z3. Jaka forma umowy z dostawcą/ usługodawcą jest stosowana najczęściej?

(Skrypter: *wielowyborowe*)

1. ☐ Umowa pisemna/elektroniczna
2. ☐ Umowa ustna
99. ☐ Brak umowy (Ankieter: Nie czytaj)

(Skrypter: *zadaj Z4 jeśli wskazano w S8 - ostatnia opcja dot. priorytetyzacji - odp 2-5*)

Z4. Jakie kryteria i jak często są stosowane w priorytetyzacji zamówień:

Do odczytanych stwierdzeń proszę powiedzieć, które z nich są realizowane: 1- nigdy, 2 – rzadko, 3 – czasami, 4 – często lub 5 - zawsze.

Kryteria	1. Nigdy	2. Rzadko	3. Czasami	4. Często	5. Zawsze	6. Nie wiem
Obecność zamówienia na ścieżce krytycznej projektu (duży wpływ zamówienia na harmonogram projektu)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pilność zamówienia (krótki termin dostarczenia)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ważność zamówienia z perspektywy technicznej (znaczenie dla całości powodzenia projektu)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Istotna wartość zamówienia w stosunku do wartości projektu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Duża marża zysku finansowego (istotny wpływ na wynik projektu)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Istotny wysiłek (czas, kwalifikacje, zasoby itp.), których zaangażowanie jest wymagane dla realizacji zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Z5. Odczytam teraz narzędzia zarządcze – proszę wskazać, jaki jest cel ich stosowania względem dostawców/usługodawców:

[skrypter: wstaw kolejno narzędzie] 1. Nie są wykorzystywane, 2. Są wykorzystywane do kontrolowania pracy, 3. Są wykorzystywane do wspomagania pracy, 4. Są wykorzystywane do kontrolowania i wspomagania pracy?

Narzędzia	1.Nie są wykorzystywane	2. Kontrolowanie dostawcy	3.Wspomaganie dostawcy	4.Kontrolowanie i wspomaganie
Audyty kwalifikacji dostawcy/usługodawcy	☐	☐	☐	☐
Audyty postępu realizacji (jakość, organizacja, osiągane wyniki itp.)	☐	☐	☐	☐
Raporty z wykonania np. w odniesieniu do planu	☐	☐	☐	☐
Obserwacja dostawcy/usługodawcy	☐	☐	☐	☐
Analiza ryzyka	☐	☐	☐	☐
Cykliczna lub ad hoc analiza odchyień	☐	☐	☐	☐
Metoda kamieni milowych	☐	☐	☐	☐
Wspólne cykliczne spotkania	☐	☐	☐	☐
Wspólne okazjonalne spotkania	☐	☐	☐	☐
Spotkania wewnętrzne (bez dostawcy/usługodawcy)	☐	☐	☐	☐

Z6. Jak często przy kontroli zamówień są stosowane mierniki [skrypter: wstaw miernik]?

Skala odpowiedzi to 1- nie wykorzystujemy i nie planujemy wykorzystywać, 2 – planujemy wykorzystywać, 3 wykorzystujemy czasami, 4 wykorzystujemy regularnie.

Mierniki	1.Nie wykorzystujemy i nie planujemy	2.Planujemy wykorzystywać	3.Czasami	4.Regularnie	6. Nie wiem
Finansowe, np. ROI, ROE	☐	☐	☐	☐	☐
Inwestycyjne, np. NPV, IRR	☐	☐	☐	☐	☐

Księgowe , np. wartość księgowa zamówienia	☐	☐	☐	☐	☐
Uwzględniające ryzyko , np. wskaźnik wrażliwości, wartość oczekiwana	☐	☐	☐	☐	☐
Jakościowe , np. zgodność z dokumentacją, normami	☐	☐	☐	☐	☐
Środowiskowe , np. ilość odpadów, emisji	☐	☐	☐	☐	☐
Uwzględniające harmonogram , np. stan zaawansowania, kamienie milowe	☐	☐	☐	☐	☐
Wpływu zakupów na rozwój pracowników organizacji , np. wzrost kwalifikacji, dodatkową wiedzę, doświadczenia	☐	☐	☐	☐	☐
Wpływu zakupów na społeczeństwo , np. udogodnienia dla użytkowników	☐	☐	☐	☐	☐

Z7. Porozmawiamy teraz o narzędziach technicznych w procesie zamówień.

Jak często są wykorzystywane w procesie zamówień [skrypter: wstaw nazwę narzędzia]?

Skala odpowiedzi to: 1 - nie wykorzystujemy i nie planujemy wykorzystywać, 2 –

planujemy wykorzystywać, 3 - wykorzystujemy czasami, 4 - wykorzystujemy regularnie.

Narzędzia	1.Nie wykorzystujemy i nie planujemy	2.Planujemy wykorzystywać	3.Czasami	4.Regularnie	6. Nie wiem
Autonomiczne roboty, Internet Rzeczy (Internet of Things)	☐	☐	☐	☐	☐
Chmura obliczeniowa (Cloud Computing), duże zbiory danych (analiza Big Data)	☐	☐	☐	☐	☐
Cyberbezpieczeństwo np. zabezpieczenia	☐	☐	☐	☐	☐
Elektroniczne Platformy zakupowe	☐	☐	☐	☐	☐
Specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania zamówieniami	☐	☐	☐	☐	☐
Rzeczywistość rozszerzona (VR/AR) np. sztuczna inteligencja, Sieci neuronowe/uczenie maszynowe (symulacje)	☐	☐	☐	☐	☐
Zintegrowane systemy np. ERP	☐	☐	☐	☐	☐

ODPOWIEDZIALNOŚĆ I KOMPETENCJE

(Skrypter: Jednowyborowe)

O1. Główną odpowiedzialność za tworzenie bazy wiedzy projektowej (merytoryczny nadzór) ponosi:

1. ☐ Biuro projektowe (PMO)
2. ☐ Kierownicy projektów
3. ☐ Wewnętrzny dział komunikacji lub jednostka do tego powołana
4. ☐ Inne działy (jakie?)
5. ☐ Nie ma zdefiniowanej jednostki odpowiedzialnej
6. ☐ Baza wiedzy nie jest tworzona
99. ☐ Trudno powiedzieć *(Ankieter: Nie czytaj)*

(Skrypter: Jednowyborowe)

O2. Za zarządzanie zamówieniem projektowym (planowanie, wybór wykonawcy, kontrolę wykonania itp.) najczęściej ponosi odpowiedzialność:

1. ☐ Zarząd organizacji
2. ☐ Centralny dział zakupów
3. ☐ Kierownik/ dyrektor pionu logistyki
4. ☐ Kierownik projektu
5. ☐ Kontroler będący członkiem zespołu projektowego
6. ☐ Ekonomista będący członkiem zespołu projektowego
7. ☐ Logistyk będący członkiem zespołu projektowego
8. ☐ Specjalista ds. zakupów
9. ☐ Każdy, zależnie od potrzeb
10. ☐ Inna osoba wyznaczona przez kierownika projektu (która?)
.....
11. ☐ Nie ma osoby bezpośrednio odpowiedzialnej

(Skrypter: Jednowyborowe)

O3. Za nadzór nad realizacją zamówienia projektowego (pomoc/ wspomaganie dostawców/ usługodawców, gromadzenie doświadczeń z zamówień, weryfikację poprawności zarządzania zamówieniem przez dostawcę/usługodawcę itp.) najczęściej ponosi odpowiedzialność:

1. ☐ Zarząd organizacji
2. ☐ Centralny dział zakupów
3. ☐ Kierownik/ dyrektor pionu logistyki
4. ☐ Kierownik projektu
5. ☐ Kontroler będący członkiem zespołu projektowego
6. ☐ Ekonomista będący członkiem zespołu projektowego
7. ☐ Logistyk będący członkiem zespołu projektowego
8. ☐ Specjalista ds. zakupów

9. ☐ Każdy, zależnie od potrzeb
10. ☐ Inna osoba wyznaczona przez kierownika projektu (która?)
.....
11. ☐ Nie ma osoby bezpośrednio odpowiedzialnej

(Skrypter: multi)

O4. Jak Pana/Pani przedsiębiorstwo wpływa na rozwój wiedzy i umiejętności pracowników w zakresie realizacji zamówień? Odczytam teraz kilka stwierdzeń. Proszę wskazać TAK lub NIE przy każdej pozycji.

	TAK	NIE
Istnieje platforma z kursami	☐	☐
Pracownicy szkolą się we własnym zakresie	☐	☐
Realizowane są cykliczne szkolenia wewnętrzne	☐	☐
Realizowane są cykliczne szkolenia zewnętrzne	☐	☐
Wiedza pomiędzy pracownikami przekazywana jest w nieformalny sposób	☐	☐

DOSTAWCY/ USŁUGODAWCY

(Skrypter: Jednowyborowe)

D1. Czy dostawca/ usługodawca jest informowany na temat zależności swojej dostawy/ usługi od innych prac tego projektu?

1. ☐ Nie, jest to niepotrzebne
2. ☐ Nie, stanowi to tajemnicę projektu
3. ☐ Tak, jeżeli jest to konieczne
4. ☐ Tak, gdy o taką informację wystąpi i nie jest to tajemnicą

D2. Odczytam teraz kilka stwierdzeń Proszę wskazać TAK lub NIE przy każdej pozycji.

Czy na zaangażowanie dostawców/ usługodawców wpływa [skrypter: wstaw stwierdzenie]?

Stwierdzenia	TAK	NIE
Utrzymywanie kontaktu z dostawcą/ usługodawcą nie tylko w okresie realizacji usługi/ dostawy	☐	☐
Angażowanie dostawcy/ usługodawcy już w fazie planowania projektu	☐	☐
Informowanie dostawcy/ usługodawcy o roli dostawy/ usługi w całym projekcie	☐	☐
Umożliwienie dostawcy/ usługodawcy wprowadzania optymalizacji dostawy/ usługi i powiązanie efektów z wynagrodzeniem	☐	☐
Dostarczanie danych dostawcom/ usługodawcom dot. harmonogramu całości projektu	☐	☐

Stosowanie okresowych kontroli realizacji dostawy/ usługi	☐	☐
Stosowanie indywidualnego podejścia w relacjach i komunikacji z dostawcą/ usługodawcą	☐	☐

D3. Odczytam teraz kilka stwierdzeń. Proszę wskazać TAK lub NIE przy każdej pozycji. Proszę powiedzieć, czy dostawcy/usługodawcy są monitorowani w zakresie:

	TAK	NIE
Zaangażowania w realizację zleconych prac	☐	☐
Przestrzegania właściwych przepisów prawnych	☐	☐
Przestrzegania procedur itp. obowiązujących w naszej organizacji	☐	☐
Zachowania względem innych naszych dostawców/usługodawców	☐	☐
Osiąganego rezultatu	☐	☐
Etyki postępowania	☐	☐
Dostarczania końcowego produktu/ usługi	☐	☐

M1. Jaka jest orientacyjna średnia liczba realizowanych projektów w ciągu roku przez Pana/Pani organizację:

[OPEN].....

99. Trudno powiedzieć/Nie wiem (*Ankieter: Nie czytaj*)

M2. Proszę powiedzieć jakiej wielkości projekty dominują w portfelu projektów*:
(*Ankieter w razie potrzeby dopowiedz: *wielkość projektu proszę ocenić z perspektywy potencjału organizacji i własnego doświadczenia*)

- ☐ małe
- ☐ średnie
- ☐ duże
- ☐ bardzo duże

M3. Jaki procent wartości ceny projektu, obejmują zlecenia projektowe (dostawy/usługi). Proszę określić szacunkowo

[OPEN] +

99. Trudno powiedzieć/Nie wiem (*Ankieter: Nie czytaj*)

M4. Proszę powiedzieć jaki jest zasięg działania firmy:

- 1. ☐ lokalny
- 2. ☐ krajowy
- 3. ☐ europejski
- 4. ☐ międzynarodowy
- 5. ☐ globalny

M5. Proszę powiedzieć jaki jest rodzaj organizacji Pana/Pani firmy

- 1. ☐ Administracja publiczna
- 2. ☐ Organizacja non-profit
- 3. ☐ Przedsiębiorstwo
- 4. ☐ Inny (jaki?)

M6. Proszę wskazać, czy działalność projektowa to:

1. ☐ Główny obszar działalności organizacji 2. ☐ Główny obszar działalności razem z inną działalnością np. produkcyjną 3. ☐ Dodatkowy obszar działalności, główne obszary to np. produkcja czy usługi 4. ☐ Jedynie sposób na realizację innowacji
M7. Proszę wskazać, czy w Pana/Pani organizacji zakupy są realizowane: 1. ☐ tylko od dostawców/usługodawców krajowych 2. ☐ przede wszystkim od dostawców/usługodawców krajowych 3. ☐ w równym stopniu od dostawców/usługodawców krajowych jak i zagranicznych 4. ☐ przede wszystkim od dostawców/usługodawców zagranicznych

A1 Proszę podać adres mailowy, na który możemy przesłać raport z prowadzonego projektu
[adres mailowy]

99. Odmowa podania adresu

Dziękuję to było ostatnie pytanie.

Załącznik 3 One pager z najważniejszymi informacjami dotyczącymi realizowanych badań jakościowych

Doktorant Politechniki Warszawskiej: mgr inż. Mateusz Szymborski

Promotor: dr hab. inż. Eryk Głodziński, prof. uczelni

Tematyka pracy doktorskiej: Modele ładu projektowego w zarządzaniu zamówieniami (dostawami, usługami podwykonawczymi) – perspektywa organizacji projektowych funkcjonujących w Polsce

Czego dotyczy doktorat: opracowania rozwiązań modelowych w zakresie projektowania i wykorzystywania ładu projektowego w części logistycznej projektu, przede wszystkim w zakresie organizacji zakupów sprzętu, oprogramowania itp. oraz zlecania usług obcych podwykonawcom niezbędnych do realizacji projektu. Doktorant przyjął założenie, że w przypadku zamówień należy:

- zbudować uporządkowany system zarządzania zamówieniami i nadzoru oraz wspomagania dostawców/podwykonawców (procesy, procedury, formularze, podział odpowiedzialności itp.)
- rozdzielić obszary zarządzania zamówieniem projektowym (planowanie zamówień, udzielanie zamówień, odbiory zamówień, rozliczanie finansowe zamówień) z nadzorem i wspomaganiem dostawców/podwykonawców (monitorowanie postępu realizacji zamówienia, wspomaganie w zakresie zarządzania ryzykiem, jakością, wynikami projektu, komunikacji z zewnętrznymi podmiotami, zapewniania poprawności metodycznej raportowania, priorytetyzacji dostaw/usług)

Cel spotkania z ekspertem: doktorant przedstawi zaprojektowane modele ładu projektowego (uporządkowany systemu zarządzania zamówieniami oraz wspomagania i nadzoru dostawców/ podwykonawców wybranych do współpracy w projekcie) i poprosi eksperta o jego ocenę pod względem:

- czytelności i przejrzystości (czy modele są zrozumiałe? czy poszczególne elementy modeli są zrozumiałe?),
- poprawności (czy z perspektywy doświadczenia eksperta brakuje jakiś elementów w architekturze nadzoru i wspomagania zewnętrznych partnerów biznesowych – dostawców/podwykonawców? czy połączenia wyróżnionych elementów są poprawne?),
- użyteczności (czy modele mogłyby być zastosowane w praktyce, w szczególności w eksperta organizacji? jakich można by spodziewać się korzyści z zastosowania modeli?)
- adaptacyjności (co byłoby potrzebne, aby wdrożyć modele? co mogłoby być wąskim gardłem wdrożenia modeli w eksperta organizacji?)

Załączniki:

1. Model statyczny ładu projektowego_ogólny
2. Model dynamiczny ładu projektowego_ogólny
3. Model dynamiczny ładu projektowego_szczegółowy:
 - a. ujęcie uporządkowania metodycznego
 - b. ujęcie nadzorowania i wspomagania

Załącznik 4 Kwestionariusz wywiadu

Raport badań jakościowych			
Data przeprowadzenia wywiadu:			
Godzina rozpoczęcia wywiadu:		Godzina zakończenia wywiadu:	
Imię i nazwisko respondenta:		Stanowisko:	
Branża:		Firma:	

MODEL STATYCZNY

Pyt. 1

Czy model jest zrozumiały?

--

Pyt. 2

Czy model zawiera najistotniejsze elementy definiujące współpracę z dostawcami/ podwykonawcami?

--

Pyt. 3

Czy jakieś połączenia między elementami modelu/ modeli są niewłaściwe?

--

Pyt. 4

Kto powinien być odpowiedzialny za wdrożenie a kto za funkcjonowanie i doskonalenie modelu?

--

Pyt. 5

Zalóżmy, że chcielibyśmy wdrożyć ten model w organizacji, jakie kroki należałoby wykonać?

Pyt. 6.

Co mogłoby być wąskim gardłem przy wdrażaniu modeli?

MODEL DYNAMICZNY OGÓLNY

Pyt. 1

Czy model jest zrozumiały?

Pyt. 2

Czy model zawiera najistotniejsze elementy definiujące współpracę z dostawcami/ podwykonawcami?

Pyt. 3

Czy jakieś połączenia między elementami modelu/ modeli są niewłaściwe?

Pyt. 4

Kto powinien być odpowiedzialny za wdrożenie a kto za funkcjonowanie i doskonalenie modelu?

Pyt. 5

Zalóżmy, że chcielibyśmy wdrożyć ten model w organizacji, jakie kroki należałoby wykonać?

Pyt. 6.

Co mogłoby być wąskim gardłem przy wdrażaniu modeli?

MODEL DYNAMICZNY SZCZEGÓŁOWY

Pyt. 1

Czy model jest zrozumiały?

Pyt. 2

Czy model zawiera najistotniejsze elementy definiujące współpracę z dostawcami/ podwykonawcami?

Pyt. 3

Czy jakieś połączenia między elementami modelu/ modeli są niewłaściwe?

Pyt. 4

Kto powinien być odpowiedzialny za wdrożenie a kto za funkcjonowanie i doskonalenie modelu?

Pyt. 5

Załóżmy, że chcielibyśmy wdrożyć ten model w organizacji, jakie kroki należałoby wykonać?

Pyt 6.

Co mogłoby być wąskim gardłem przy wdrażaniu modeli?