

Barbara SORYCHTA-WOJSCZYK  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki  
barbara.sorychta-wojczyk@polsl.pl

## ANALIZA DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ W JEDNOSTKACH SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO – STUDIUM LITERATUROWE

**Streszczenie.** Współczesne organizacje, zarówno te biznesowe jak i jednostki samorządu terytorialnego<sup>1</sup>, funkcjonują w zmiennym otoczeniu, w którym pojawiają się nowe wyzwania do sprostania, ponadto zmuszone są do ciągłego doskonalenia. To dążenie do doskonałości przekłada się na próby implementacji do systemu zarządzania metod i narzędzi nakierowanych na podnoszenie efektywności funkcjonowania organizacji. Artykuł został poświęcony zagadnieniom teoretycznym z zakresu dojrzałości organizacji. Celem artykułu jest omówienie stosowanych modeli dojrzałości organizacji, w szczególności w obszarze zarządzania projektami na podstawie przeprowadzonego studium literatury przedmiotu.

**Słowa kluczowe:** dojrzałość organizacyjna, procesowa, projektowa, modele dojrzałości

## THE ANALYSIS OF PROJECT MATURITY IN LOCAL GOVERNMENT UNITS – LITERATURE STUDY

**Abstract.** Modern organizations, both business and local government units<sup>1</sup>, function in a changing environment in which new challenges emerge, and moreover, they are forced to improve constantly. This trend for excellence turns into attempts to implement, into the management system, methods and tools aimed at increasing organisational efficiency. The article concerns theoretical issues in the field of organization maturity. The main aim of the article is to discuss the applied models of organisation maturity, particularly in the field of project management based on literature study.

**Keywords:** process, organisational and project maturity, maturity models

---

<sup>1</sup> W artykule stosowany będzie skrót jst oznaczający jednostki samorządu terytorialnego.

## 1. Wstęp

W ostatnich latach wzrosło znaczenie projektów w funkcjonowaniu organizacji nie tylko biznesowych, ale również w administracji publicznej. Jednostki samorządu terytorialnego dążąc do jak najbardziej efektywnego zaspokojenie potrzeb mieszkańców i wdrażając strategię rozwoju realizują wiele różnorodnych zadań i złożonych przedsięwzięć. Jednakże presja na ciągłe zmiany we wnętrzu organizacji oraz dynamika otoczenia przekłada się na wzrost zapotrzebowania na działania o charakterze unikalnym i jednorazowym, które wymagają zastosowania wiedzy, metod, technik i narzędzi stosowanych w procesie zarządzania projektami.

Przeprowadzona analiza badań zaprezentowanych w literaturze oraz własne obserwacje pokazują, że niektóre organizacje dysponują szczątkową wiedzą i świadomością tego, czym są projekty i jak należy prawidłowo nimi zarządzać, inne posiadają wdrożone metodyki, narzędzia lub rozwiązania z zakresu zarządzania projektami i potrafią je wykorzystywać. Ponadto zastosowanie identycznych narzędzi w różnych organizacjach nie daje takich samych pozytywnych rezultatów. Organizacje charakteryzują się więc różnym stopniem wiedzy i umiejętności z zakresu zarządzania projektami, wykazują różną zdolność do stosowania profesjonalnych narzędzi w tym zakresie. Ponadto nie wszystkie organizacje potrafią odpowiednio zarządzać portfelem swoich projektów. Na tej podstawie można przypuszczać, że znajdują się na różnych poziomach dojrzałości projektowej. Dojrzałość projektowa określa więc poziom i stan, w którym dana organizacja potrafi osiągać zakładane cele, a poziom efektywności i skuteczności realizacji projektów jest uzależniony od poziomu sprawności systemu zarządzania projektami, który jest zdefiniowany i opisany w modelach dojrzałości projektowej organizacji.

Prezentowany artykuł został poświęcony zagadnieniom teoretycznym z zakresu dojrzałości organizacji. Celem artykułu jest omówienie stosowanych modeli dojrzałości, w szczególności w obszarze zarządzania projektami. Wyniki studium literaturowego stanowią bazę do opracowania wytycznych do przeprowadzania badań w zakresie dojrzałości systemu zarządzania portfelem projektów w jst. W badaniu literaturowym analizowano modele opracowane przez znane ośrodki naukowe, czołowe przedsiębiorstwa i firmy konsultingowe oraz uznane autorytety w dziedzinie zarządzania. W badaniach wykorzystano publikacje naukowe (tj. artykuły, monografie, książki) oraz opracowania dedykowane dla użytkowników poszczególnych modeli dojrzałości.

## 2. Dojrzałość organizacyjna

Słowo „dojrzałość”, które funkcjonuje w naukach o zarządzaniu od wielu lat, pierwotnie utożsamiane było z cyklem życia organizacji, określającym kolejne etapy od powstania do schyłku. W latach 70. XX wieku w teorii zarządzania pojawiło się określenie dojrzałość organizacji (*organisation's maturity*), dzięki amerykańskiemu specjalście w dziedzinie zarządzania jakością Philipowi Crosby. To on opracował pierwszy w historii model dojrzałości, tzw. Siatkę Dojrzałości Zarządzania Jakością, według którego dojrzałość została zdefiniowana jako „umiejętność organizacji do profesjonalnego stosowania narzędzi i technik zarządzania jakością”<sup>2</sup>. Narzędzie to było na tyle uniwersalne, że pozwalało na stosowanie zarówno w administracji, jak i w prywatnych przedsiębiorstwach. Na tej podstawie powstało wiele modeli, które pozwalają dokonać oceny stanu dojrzałości organizacji w różnych kategoriach, czyli tzw. modeli dojrzałości. Dojrzałość według Hammer<sup>3</sup> oznacza systematyczne doskonalenie umiejętności organizacji, jak również realizowanych w niej procesów, w celu uzyskania wyższej wydajności w określonym czasie. Możemy więc powiedzieć, że proces osiągania dojrzałości przez organizację wymaga wdrażania określonych rozwiązań, stosowania w sposób systematyczny narzędzi i technik zarządzania, które pozwalają jej przechodzić do kolejnych stadiów (poziomów) dojrzałości a tym samym zwiększać skuteczność i efektywność podejmowanych działań.

### 1.1. Dojrzałość procesowa

Problematyka dojrzałości procesowej organizacji stanowi przedmiot zainteresowania wielu autorów co wyraża się m.in. w mnogości artykułów naukowych temu poświęconych. Potwierdza to dokonany przez A. Tarhan, O. Turetken i H.A. Reijers przegląd 2899 pozycji literaturowych poświęconych problematyce dojrzałości procesowej w latach 1990-2014<sup>4</sup>.

Dojrzałość procesowa według P. Grajewskiego wyraża się zakresem, w jakim procesy są formalnie: zdefiniowane, zarządzane, elastyczne, mierzone i efektywne<sup>5</sup>. J. Auksztol i M. Chomuszko<sup>6</sup> definiują dojrzałość procesową jako wymagania wobec realizowanych procesów pod względem wydajności, przewidywalności i dostarczania wyników wysokiej jakości.

---

<sup>2</sup> Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009, s. 11.

<sup>3</sup> Hammer M.: The Process Audit. “Harvard Business Review”, Vol. 85, No. 4s, 2007, p. 3.

<sup>4</sup> Tarhan A., Turetken O., Reijers H.A.: Business process maturity models: A systematic literature review. „Information and Software Technology”, No. 75, 2016, p. 122.

<sup>5</sup> Grajewski P.: Organizacja procesowa. PWE, Warszawa 2007, s. 119.

<sup>6</sup> Auksztol J., Chomuszko M.: Modelowanie organizacji procesowej. PWN, Warszawa 2012, s. 42.

Na podstawie przeprowadzonej analizy definicji dojrzałości procesowej możemy powiedzieć, że dojrzałość procesowa to stopień, w jakim wszystkie zasoby organizacji są optymalnie alokowane w stabilnych i opomiarowanych procesach, które umożliwiają realizację celów strategicznych organizacji. Ponadto najwyższy stopień dojrzałości procesowej wymaga zaangażowania wszystkich interesariuszy każdego procesu w organizacji w jego ciągłe doskonalenie<sup>7</sup>.

## 1.2. Dojrzałość projektowa

W literaturze przedmiotu termin „dojrzałość projektowa organizacji” jest różnie definiowany, przy czym w wielu definicjach podkreśla się różne kryteria, które organizacja musi spełnić, aby określić ją dojrzałą. Oznacza to, że proces osiągania dojrzałości związany jest z doskonaleniem umiejętności aż do pełnego ich osiągnięcia w różnych wymiarach: ekonomicznym, społecznym czy biologicznym<sup>8</sup>. Według organizacji Software Engineering Institute (SEI), która opracowała jeden z pierwszych modeli dojrzałości projektowej, „dojrzałość projektowa” rozumiana jest jako stopień rozwoju organizacji w zakresie zarządzania projektami lub stopień gotowości organizacji do realizacji niepowtarzalnych przedsięwzięć. Natomiast amerykańska organizacja PMI (Project Management Institute) termin „dojrzałość projektowa” rozumie jako zdolność przedsiębiorstwa do realizacji strategicznych celów biznesowych, które można osiągnąć wyłącznie poprzez odpowiedni dobór projektów i sprawne zarządzanie nimi. Zupełnie inaczej opisuje pojęcie J. Schlichter<sup>9</sup>, według którego dojrzałość projektową organizacji należy rozumieć jako zdolność organizacji do powtarzalnego osiągania tego samego poziomu sukcesu w zarządzaniu projektami, zrozumienia przyczyn tego sukcesu w projekcie i do unikania powtarzalnych problemów.

Kerzner<sup>10</sup> przez pojęcie dojrzałości rozumie „stopień rozwoju systemu i procesów z natury powtarzalnych i dających duże prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesów w kolejnych projektach. Jednak powtarzalność systemów i procesów nie gwarantuje sukcesu, lecz jedynie zwiększa jego szansę”. Oznacza to, że wraz ze wzrostem poziomu dojrzałości projektowej organizacja osiąga wyższy stopień doskonałości, odzwierciedlając tym samym jej rozwój.

Dojrzałość projektowa jest to zdolność organizacji do efektywnego doboru portfela projektów tak, by realizacja tych przedsięwzięć wspierała cele i strategię organizacji oraz zdolność do stosowania profesjonalnych technik i narzędzi zarządzania projektami w celu osiągnięcia wysokiej jakości produktów projektu, powtarzalności sukcesów i unikania błędów w kolejnych projektach. „Istotę dojrzałości projektowej można przedstawić w skrócie za

---

<sup>7</sup> Grela G.: Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.

<sup>8</sup> Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009, s. 10.

<sup>9</sup> Schlichter J.: Surveying project management capabilities. „PM Network”, Vol. 13/4, 1999, p. 8-10.

<sup>10</sup> Kerzner H.: Advanced Project Management. Helion, Gliwice 2005, s. 53.

pomocą krótkiego stwierdzenia do the right projects and do the projects right – realizuj właściwe projekty i realizuj je we właściwy sposób”<sup>11</sup>.

### 3. Modele dojrzałości

Model dojrzałości definiowany jest jako ustrukturalizowany zbiór elementów opisujący pewne aspekty dojrzałości organizacji, stanowiący również pomoc w definiowaniu i rozumieniu procesów w organizacji. Model dojrzałości często zawiera wspólną terminologię, wspólną wizję i strukturę dla ustalania priorytetów dla działań ulepszających<sup>12</sup>. Organizacja OMG<sup>13</sup> (Object Management Group) definiuje modele dojrzałości jako ewolucyjny proces wdrażania kluczowych praktyk w jednej lub kilku dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przyjęte w modelu poziomy dojrzałości pozwalają organizacji na doskonalenie stosowanych praktyk, wychodząc od praktyk i procesów niezdefiniowanych i niespójnych, poprzez praktyki powtarzalne na poziomie komórek organizacyjnych, następnie kompleksowo zdefiniowane procesy biznesowe (przewidywalne i zarządzane statystycznie), aż do nieustannego procesu wdrażania innowacji i optymalizacji<sup>14</sup>.

Modele dojrzałości pozwalają na całościowe spojrzenie na organizację i dokonanie kompleksowej oceny w aspekcie spełnienia kluczowych oczekiwań stawianych przez różnorodne wymogi (np. akty prawne, założenia koncepcji zarządzania czy wewnętrzne ustalenia firmy) oraz interesariuszy (klienci, kontrahenci, pracownicy, społeczeństwo itp.). Na rynku polskim i zagranicznym funkcjonuje ponad 100 modeli dojrzałości organizacji, z czego (wg. badań PMI) ok. 30 to modele dojrzałości projektowej.

W publikacji Kosieradzka A., Smagowicz J.<sup>15</sup> dokonały analiza modeli dojrzałości stosowanych w różnych obszarach zarządzania, zarówno w organizacjach biznesowych, jak i administracji. Analizowana w badaniach grupa modeli dla administracji podzielona została na grupy dziedzinowe wg obszaru, dla którego określono model dojrzałości, tj.:

- zarządzanie procesowe (modele: BPMM – OMG, BPMM – Gartner, PEMM),
- zarządzanie administracją (model PRI),
- zarządzanie projektami (modele: PMMM Kerzner, OPM3, P2MM, P3M3),
- zarządzanie jakością (CAF, ISO 9004),
- zarządzanie ryzykiem i ciągłością działania.

<sup>11</sup> Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, 2009, s. 26.

<sup>12</sup> <http://sjsi.org/slowo/model-dojrzalosci/>, 07.01.2018.

<sup>13</sup> <http://www.omg.org/spec/BPMM/About-BPMM/>, 07.01.2018.

<sup>14</sup> Kosieradzka A., Smagowicz J.: Analiza porównawcza modeli dojrzałości organizacji, [w] Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S. (red.): Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjnej sektora publicznego. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 2016, s. 284.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 285.

W rozwoju koncepcji dojrzałości istotne znaczenie miało powstanie w 1987 r. pierwotnego zarysu modelu dojrzałości procesowej Capability Maturity Model (CMM) przez SEI jako narzędzia umożliwiającego weryfikację dostawców oprogramowania. W 1991 r. SEI opublikował pierwszy oficjalny dokument opisujący model dojrzałości procesowej – SW-CMM v.1.0. – Software Capability Maturity Model, który pozwalał badać dojrzałość organizacji jedynie w zakresie produkcji i dostarczania oprogramowania, był bardzo przydatnym narzędziem<sup>16</sup>. W 2006 roku została opublikowana nowa wersja CMMI-DEV. Model ten integruje kilka modeli cząstkowych, które zostały opracowane przez SEI a zostały zastąpione przez tzw. Obszary Wiedzy, tj.: System Engineering (SE), Software Engineering (SW), Integrated Product and Process Development IPPD) oraz Supplier Sourcing (SS). Stosując CMMI użytkownik ma możliwość wyboru dwóch podejść do oceny organizacji: stopniowego lub ciągłego<sup>17</sup>.

Na podstawie modelu CMMI, który koncentruje się na ocenie samych procesów, powstały modele, które uwzględniają inne obszary funkcjonowania organizacji (tj. np.: strategia, metody zarządzania... itd.) a są istotne w osiąganiu kolejnych poziomów dojrzałości procesowej. Można wymienić takie modele jak: BPMM (grupy OMG i Grupy Gartner), PEMM (M. Hammer). Opracowany przez otwartą organizację non-profit OMG model dojrzałości BPMM (Business Process Maturity Model)<sup>18</sup> zawiera zestaw zaleceń i dobrych praktyk w zakresie uzyskiwania sprawności operacyjnej realizowanych procesów biznesowych, które oceniane są w pięciopoziomowej skali. Model PEMM – Dojrzałości Procesów i Przedsiębiorstwa (Process and Enterprise Maturity Model) opracowany przez Michaela Hammer zawiera dziewięć atrybutów oceny w podziale na: 5 atrybutów procesu oraz 4 atrybuty przedsiębiorstwa. Oceny dokonuje się dla każdego atrybutu oddzielnie w oparciu o zidentyfikowane i zdefiniowane cztery poziomy czynniki umożliwiających realizację procesów (P-1, P-2, P-3 i P-4), z których każdy kolejny opiera się na poprzednim<sup>19</sup>. Czynniki te determinują stopień dojrzałości konkretnego procesu, co można rozumieć jako jego zdolność do dostarczania optymalnych wyników i sprawnego funkcjonowania w dłuższym okresie.

---

<sup>16</sup> <https://www.governica.com/CMMI>, 05.01.2018.

<sup>17</sup> <http://cmminstitute.com/>, 07.01.2018.

<sup>18</sup> Van Looy A., De Backer M., Poels G.: Which Maturity Is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models. 5th SIKS/BENAIIS Conference on Enterprise Information Systems, CEUR Workshop Proceedings, Eindhoven 2010, p. 7-16.

<sup>19</sup> Hammer M.: The Process Audit. „Harvard Business Review”, No. 4(85), 2007, p. 3.

Z dokonanej analizy literatury wynika, że istnieją modele dojrzałości procesowej organizacji publicznych, ale nie zawierają kompleksowo aspektów związanych zarządzaniem procesami, w znacznej mierze koncentrują się na ocenie i optymalizacji procesów związanych z e-administracją i świadczeniem usług publicznych. Zastosowanie podejścia procesowego w administracji publicznej jest coraz szersze. Występuje ono w wielu obszarach funkcjonowania administracji, co pozwala w sposób znaczący przyczynić się do doskonalenia funkcjonowania urzędu jako organizacji<sup>20</sup>.

Dla polskiej administracji publicznej został opracowany model dojrzałości oparty na metodzie Planowania Rozwoju Instytucjonalnego (PRI)<sup>21</sup>. Metoda PRI ma charakter kompleksowy i obejmuje szerokie spektrum działań samorządów lokalnych. Ocena dokonywana jest w 5-stopniowej skali według 19 kryteriów zarządzania, zgrupowanych w pięciu obszarach głównych, tj. (I) przywództwo i strategia; (II) zarządzanie zasobami i procesami, (III) zarządzanie kapitałem ludzkim organizacji, (IV) partnerstwo, (V) zarządzanie usługami publicznymi. Na podstawie zawartych w metodzie PRI kryteriów dojrzałości procesowej urzędu gminy Flieger M.<sup>22</sup> opracował model adaptacji tych kryteriów w oparciu o który przeprowadził badania empiryczne. Z przeprowadzonych przez autora badań wynika, że jedynie 12 z badanych urzędów miast było dojrzałe procesowo.

W obszarze zarządzania jakością jednym z narzędzi oceny świadczonych usług jest Model CAF (Common Assessment Framework) w wersji polskiej nazywany Powszechnym Modelem Oceny czy też Wspólną Metodą Samooceny, który jest modelem samooceny i zarządzania przeznaczonym przede wszystkim dla jednostek sektora publicznego<sup>23</sup>. Model skupia się na przeprowadzeniu samooceny, identyfikacji obszarów doskonalenia oraz wprowadzaniu wymaganych usprawnień zarządczych. CAF diagnozuje mocne i słabe strony zarządzania urzędem i ułatwia wybór działań doskonalących. Struktura modelu jest oparta na elementach występujących w modelu EFQM, w związku z tym model zbudowany jest z 9 kryteriów podstawowych oraz 28 podkryteriów szczegółowych. Oceny dokonuje się w systemie punktowym<sup>24</sup>.

Dojrzałość procesowa (z pierwszym modelem CMMI) stanowiło fundament, punkt wyjścia dla opracowania modeli dojrzałości projektowej<sup>25</sup>. Powiązania pomiędzy dojrzałością procesową i projektową zostało przedstawione na rys. 1.

<sup>20</sup> Krukowski K.: Zarządzanie procesowe w administracji publicznej, zarządzanie publiczne. „International Journal of Contemporary Management”, t. 10, nr 1, r. 2011.

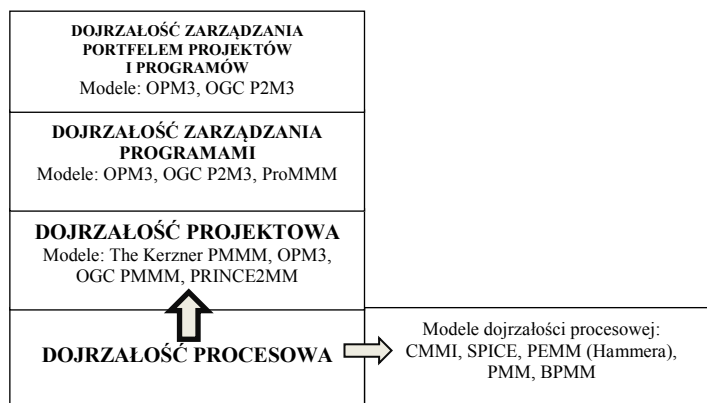
<sup>21</sup> www.pri.msap.pl, 07.01.2018.

<sup>22</sup> Flieger M.: Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej. WN UAM, Poznań 2016, s. 259.

<sup>23</sup> Radwan J.M.: Wdrażanie powszechnego modelu oceny CAF (Common Assessment Framework) w urzędach administracji publicznej – Spojrzenie konsultanta. „Zarządzanie Publiczne”, vol. 1(14), Kraków 2012, s. 41-53.

<sup>24</sup> CAF (2008). Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w partnerstwie z F5 Konsulting Sp. z o.o., Warszawa 2011.

<sup>25</sup> Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009, s. 47.



Rys. 1. Schemat powiązań dojrzałości procesowej i projektowej

Źródło: Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, 2009, s. 47.

Modele dojrzałości projektowej można podzielić na 2 grupy:

- a) według pierwszej grupy modeli dojrzałości projektowej ocena polega na przyporządkowaniu organizacji do jednego z kilku poziomów dojrzałości projektowej i mają one charakter statyczny, skokowy. Są to: The Kerzner Project Management Maturity Model, OGC Project Management Maturity Model, Prince 2 Maturity Model, PM Solutions Project Management Maturity Model.
- a) według drugiej grupy modeli, nie określa się poziomu dojrzałości organizacji tylko dokonuje się oceny poszczególnych obszarów zarządzania projektami w organizacji a wynik oceny najczęściej podawany jest w procentach, punktach. Są to: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) oraz wszelkie modele pochodne, skonstruowane najczęściej przez firmy doradcze na bazie OPM3.

Dla oceny dojrzałości zarządzania programami i/lub portfelami stosowane są modele, tj.: Programme Management Maturity Model, OGC Portfolio, Program and Project Management Maturity Model – P3M3<sup>26</sup>.

Opis oraz poziomy dojrzałości wybranych modeli dojrzałości projektowej zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

#### Modele dojrzałości projektowej

Model dojrzałości projektowej	Opis	Poziomy dojrzałości projektowej
<b>The Kerzner Project Management Maturity Model</b>	Istotną modelu jest prostota konstrukcji i wiążąca się z nią łatwość procesu oceny dojrzałości. Narzędzie to jest ogólnodostępne i bezpłatne, może być zastosowane przez dowolną organizację – bez względu na jej wielkość, dochody czy charakter działalności.	Poziom 1. Wspólny język. Poziom 2. Wspólne procesy. Poziom 3. Jednolita metodyka. Poziom 4. Benchmarking. Poziom 5. Ciągłe udoskonalanie.

<sup>26</sup> Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009, s. 47-48.



cd. tabeli 1

<b>OGC Project Management Maturity Model (PMMM)</b>	Został opracowany w 2002 roku przez OGC (Office of Government Commerce). W modelu wyróżniono 5 poziomów dojrzałości, przy czym dla każdego określono liczbę tzw. Kluczowych Obszarów Procesowych, które są opisane przez tzw. Kluczowe Praktyki.	Poziom 1 – początkowy. Poziom 2 – powtarzalny. Poziom 3 – zdefiniowany. Poziom 4 – zarządzany. Poziom 5 – optymalizowany.
<b>Prince 2 Maturity Model</b>	Opublikowany w 2003 roku, został wyodrębniony z PMMM. Jego zadaniem jest określenie, w jakim stopniu metodyka PRINCE2 <sup>TM</sup> jest wykorzystywana w organizacji do zarządzania projektami	Poziom 1 – początkowy. Poziom 2 – powtarzalny. Poziom 3 – zdefiniowany.
<b>Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3)</b>	Składa się z trzech narzędzi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Maturity Model – PjM3M,</li> <li>• Programme Management Maturity Model – PgM3M,</li> <li>• Portfolio Management Maturity Model – PfM3M.</li> </ul> Dla tych 3 narzędzi opracowano 7 wspólnych obszarów wiedzy, tj.: kontrola zarządcza, zarządzanie korzyściami, zarządzanie finansami, zarządzanie interesariuszami, strategiczne administrowanie w organizacji, zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zasobami.	Podstawą jest 5 poziomów dojrzałości (zgodnie z konstrukcją PMMM), które są scharakteryzowane osobno dla projektu, programu i portfela. Poziom 1 – początkowy dla projektu, programu i portfela. Poziom 2 – powtarzalny dla projektu, programu i portfela. Poziom 3 – zdefiniowany dla projektu, programu i portfela. Poziom 4 – zarządzany dla projektu, programu i portfela. Poziom 5 – optymalizowany dla projektu, programu i portfela.
<b>Organizational Project Management Maturity Model (OPMMM, OPM3)</b>	Został opracowany pod koniec 2003 roku przez PMI, który definiuje OPM jako „spójne, logiczne zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik do organizacyjnych i projektowych działań w celu osiągnięcia celów organizacji przez projekty” <sup>27</sup> .	OPM3 jest skonstruowany na podstawie tzw. najlepszych praktyk (Best Practices – BP). Wyróżniono w nim 586 BP. Każda praktyka jest przypisana do wymiarów OPM3. Wymiary te zostały oparte na 4 fazach zarządzania procesami (standaryzacja, pomiar, kontrola, ciągłe doskonalenie) i 3 obszarach zarządzania projektami (projekty, programy, portfele). Kombinacja tych dwóch obszarów pozwala sformułować 12 wymiarów OPM3 (standaryzacja procesów zarządzania projektami, pomiar procesów zarządzania programami itd.). Ocenę dojrzałości projektowej za pomocą OPM3 przeprowadza się, stosując specjalny program komputerowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009; Juchniewicz M.: Osiągnięcie doskonałości w realizacji projektów przy wykorzystaniu modeli dojrzałości projektowej, [w:] Trocki M., Buhłaha E. (red.): Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań. SGH, Warszawa 2016; Kerzner H.: Advanced Project Management. Helion, Gliwice 2005; Hammer M.: The Process Audit. “Harvard Business Review”, Vol. 85, No. 4s, 2007; <http://www.omg.org/spec/BPMM/About-BPMM/>, 07.01.2018; <https://www.governica.com/CMMI>, 05.01.2018.

<sup>27</sup> Kruszewski L.M.: Organizational Project Management Maturity Model. Project Management Institute Inc., Pittsburgh, 7 October 2003, p. 10.

#### 4. Wytyczne w celu przeprowadzenia badań dojrzałości zarządzania portfelem projektów w jst

W literaturze przedmiotu dostępne są wyniki badań empirycznych w zakresie dojrzałości projektowej organizacji gospodarczych jak również podstawowych jednostek samorządu terytorialnego. Jeśli chodzi o badania dojrzałości projektowej organizacji gospodarczych to w Polsce takie badania zostały przeprowadzone przez Juchniewicz M.<sup>28</sup>, Spalek S.<sup>29</sup>. Natomiast badania dojrzałości projektowej podstawowych jst dokonała Dolata M.<sup>30</sup>, która przeprowadzone badania empiryczne, oparła o propozycję dojrzałości projektowej organizacji w ujęciu OGC. Z badań Dolata M. wynika, że w badanej próbie podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce (380 jednostek) średni poziom dojrzałości projektowej jest relatywnie niski i wynosi 2,04, w skali od 0 do 5 (gdzie wartość 1 oznaczała brak dojrzałości projektowej, a 5 – bardzo wysoką dojrzałość). Na brak dojrzałości projektowej wskazało 26% jednostek, 51% cechuje się niskim poziomem dojrzałości, a 17% – umiarkowaną dojrzałością, 5% wykazuje wysoką dojrzałość. Natomiast tylko 1% spośród badanych osiągnęło bardzo wysoką dojrzałość projektową.

Chcąc przeprowadzić ocenę poziomu dojrzałości zarządzania portfelem projektów w jst niezbędne jest więc zaadaptowanie jednego z istniejących bądź opracowanie własnego modelu dojrzałości zarządzania portfelem projektów. Przy ocenie dojrzałości zarządzania portfelem projektów jst kluczowym krokiem będzie wybór modelu, na którym oparta będzie ocena. Sama ocena dojrzałości zarządzania portfelem projektów może być przeprowadzona według następującego schematu:

1. wybór modelu dojrzałości projektowej (lub opracowanie nowego),
2. parametryzacja modelu z uwzględnieniem specyfiki jst,
3. zebranie danych empirycznych,
4. analiza danych,
5. przygotowanie raportu końcowego.

---

<sup>28</sup> Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009; Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. „Przegląd Organizacji, nr 7-8, 2009; Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009; Osiąganie doskonałości w realizacji projektów przy wykorzystaniu modeli dojrzałości projektowej, [w:] Trocki M., Buhłaha E. (red.): Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań. SGH, Warszawa 2016.

<sup>29</sup> Spalek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Monografia, nr 513. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.

<sup>30</sup> Dolata M.: Dojrzałość projektowa podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce Dojrzałość projektowa jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami. Organizacja i Kierowanie, nr 5(158). Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, SGH, Warszawa 2013; Identyfikacja i kształtowanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami jako mechanizm zapewnienia doskonałości w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 356, Wrocław 2014.

## 5. Podsumowanie

Badanie dojrzałości projektowej organizacji pozwala na dokonanie porównania stanu istniejącego ze stanem idealnym (owym modelem dojrzałości projektowej), co daje organizacji obiektywną informację, na jakim poziomie dojrzałości się znajduje. Pozwala to na zidentyfikowanie przyczyn sukcesu i porażek w zarządzaniu projektami. Dzięki czemu może zdobyć pełne informacje, jakie rozwiązania z zakresu zarządzania projektami powinna zastosować aby unikać tych działań, które mogą stanowić porażkę, natomiast umacniać te działania które wpływają na sukces.

Stosowanie modeli dojrzałości projektowej musi być jednak dostosowane do potrzeb i realiów danej organizacji, tj. jst. Dlatego przeprowadzenie badań w zakresie dojrzałości zarządzania portfelem projektów a następnie wdrożenie opracowanego w oparciu o badania modelu musi przebiegać w sposób ściśle zaplanowany i przemyślany. Tylko takie podejście pozwoli osiągnąć sukces w prowadzonych badaniach a organizacji – jst pozwoli na osiągnięcie kolejnych poziomów dojrzałości projektowej, jako ścieżki rozwoju.

## Bibliografia

1. Auksztol J., Chomuszko M.: Modelowanie organizacji procesowej. PWN, Warszawa 2012.
2. CAF Wspólna Metoda Oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę. Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji w partnerstwie z F5 Konsulting Sp. z o.o., Warszawa 2011.
3. Dolata M.: Dojrzałość projektowa podstawowych jednostek samorządu terytorialnego w Polsce Dojrzałość projektowa jako mechanizm identyfikacji przyczyn sukcesów i porażek w zarządzaniu projektami. Organizacja i Kierowanie, nr 5(158). Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, SGH, Warszawa 2013.
4. Dolata M.: Identyfikacja i kształtowanie kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami jako mechanizm zapewnienia doskonałości w podstawowych jednostkach samorządu terytorialnego w Polsce. Prace Naukowe, nr 356. Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2014.
5. Flieger M.: Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej. WN UAM, Poznań 2016.
6. Grajewski P.: Organizacja procesowa. PWE, Warszawa 2007.
7. Grela G.: Ocena poziomu dojrzałości procesowej organizacji. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2013.

8. Hammer M.: The Process Audit. "Harvard Business Review", Vol. 85, No. 4s, 2007.
9. Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”, nr 7-8, 2009.
10. Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Biblioteka Project Managera, Warszawa 2009.
11. Juchniewicz M.: Osiąganie doskonałości w realizacji projektów przy wykorzystaniu modeli dojrzałości projektowej, [w:] Trocki M., Buhłaha E. (red.): Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań. SGH, Warszawa 2016.
12. Kerzner H.: Advanced Project Management. Helion, Gliwice 2005.
13. Kosieradzka A., Smagowicz J.: Analiza porównawcza modeli dojrzałości organizacji, [w:] Ćwiklicki M., Jabłoński M., Mazur S. (red.): Współczesne koncepcje zarządzania publicznego. Wyzwania modernizacyjne sektora publicznego. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 2016.
14. Krukowski K.: Zarządzanie procesowe w administracji publicznej. „International Journal of Contemporary Management”, t. 10, nr 1, r. 2011.
15. Kruszewski L.M.: Organizational Project Management Maturity Model. Project Management Institute Inc., Pittsburgh, 7 October 2003.
16. Radwan J.M.: Wdrażanie powszechnego modelu oceny CAF (Common Assessment Framework) w urzędach administracji publicznej – Spojrzenie konsultanta, zarządzanie publiczne. „Zarządzanie Publiczne,” vol. 1(14), Kraków 2012.
17. Schlichter J.: Surveying project management capabilities. „PM Network”, No. 13/4, 1999.
18. Spałek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Monografia, nr 513. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
19. Tarhan A., Turetken O., Reijers H.A.: Business process maturity models: A systematic literature review. „Information and Software Technology”, No. 75, 2016.
20. Van Looy A., Backer M., De Poels G.: Which Maturity Is Being Measured? A Classification of Business Process Maturity Models. 5th SIKS/BENAIIS Conference on Enterprise Information Systems, CEUR Workshop Proceedings, Eindhoven 2010.
21. [www.pri.msap.pl](http://www.pri.msap.pl), 07.01.2018.
22. <http://cmmiinstitute.com/>, 07.01.2018.
23. <http://sjsi.org/slowo/model-dojrzalosci/>, 07.01.2018.
24. <http://www.omg.org/spec/BPMM/About-BPMM/>, 07.01.2018.
25. <https://www.governica.com/CMMI>, 05.01.2018.