

Joanna MARCISZ

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0009-0004-5917-7609

WYBRANE METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI WE WSPÓŁCZESNEJ ORGANIZACJI

Streszczenie

Zarządzanie projektami powinno być traktowane jako sposób zbliżający organizację do osiągnięcia celu. Dlatego wybór metodyki, która pomoże realizować projekty szybciej, taniej i skuteczniej jest kluczowym punktem wyjścia do osiągnięcia sukcesu projektu. Artykuł stanowi próbę porównania podejścia tradycyjnego oraz zwinnego realizacji projektów na przykładzie wybranych metodyk. Omówione zostały podstawowe pojęcia dotyczące zarządzania projektami i przedstawiono założenia dwóch metodyk zarządzania projektami: Project Cycle Management (PCM) i SCRUM. Zwrócono uwagę na zalety oraz ograniczenia każdego z podejść. Podstawową metodą badawczą jest analiza opracowań naukowych (pozycji zwartych, studiów i artykułów naukowych), poświęconych analizowanej problematyce, zarówno krajowych, jak również zagranicznych. Artykuł ma charakter przeglądowy.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, PCM, SCRUM, zwinne i tradycyjne zarządzanie projektami.

SELECTED PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN A MODERN ORGANIZATION

Summary

Project management should be treated as a way to bring an organisation closer to achieving its goal. Therefore, choosing a methodology that will help implement projects faster, cheaper and more effectively is a key starting point to achieve project success. This article attempts to compare traditional and agile approaches to project implementation using selected methodologies as an example. Basic concepts related to project management are discussed and the assumptions of two project management methodologies are presented. Project Cycle Management (PCM) and SCRUM. Attention is drawn to the advantages and limitations of each approach. The basic research method is the analysis of scientific studies (compact items, studies and scientific articles) devoted to the analysed issues, both domestic and foreign. The article is a review.

Keywords: project management, PCM, SCRUM, agile and traditional project management.

Wprowadzenie

Jednym z głównych powodów rosnącego zainteresowania problematyką zarządzania projektami są przeobrażenia, jakie zachodzą w gospodarce i otoczeniu rynkowym współczesnych organizacji. Do najważniejszych czynników, które to uzasadniają należy zaliczyć: rosnącą konkurencję, wymuszającą wprowadzanie na rynek nowych produktów, wzrost wymagań klientów, sprawiający, że w coraz większym stopniu

organizacje koncentrują się na dostosowaniu do zmieniających się oczekiwań, dedykując unikalne produkty i usługi dla konkretnych grup klientów. Zauważalną tendencją jest indywidualizacja klientów i chęć zaspokojenia ich jednostkowych potrzeb, co stanowi istotny element konkurencyjności rynkowej. Kolejnym czynnikiem jest zmiana paradygmatów zarządzania w kierunku pracy zespołowej, wspólnego rozwiązywania problemów, identyfikowania się z celami organizacji, zorientowania na efektywną współpracę, dzięki czemu możliwe jest tworzenie, rozwijanie oraz wykorzystywanie wygenerowanej wiedzy do kreowania pomysłów, nowych rozwiązań oraz innowacji (Walczak, 2010, s. 175). Zarządzanie projektami nabiera szczególnej rangi i znaczenia dla organizacji w dobie XXI wieku (Lientz, Rea, 2002, s. 9). Turbulentne środowisko, w którym działają współczesne organizacje, sprzyja zwiększaniu niepewności i wymusza tworzenie nowych podejść, dostosowanych do warunków biznesowych, organizacyjnych oraz projektowych. Organizacje muszą szybciej reagować na działania konkurencji, błyskawicznie odpowiadać na potrzeby klientów, zauważać szanse rynkowe, a także eliminować niedodającą wartości pracę tak szybko, jak to tylko możliwe. Należy się spodziewać, że rutynowe prace ulegać będą automatyzacji, a źródłem nowej wartości procesów niezrutynizowanych stawać się będą projekty (Szpitter, 2018, s. 9).

Podjęciem się realizacji projektów, organizacje powinny posiadać wiedzę na temat możliwości, jakie stwarzają poszczególne metodyki zarządzania projektami. Pozwoli im to na dokonanie świadomego wyboru w zakresie doboru podejścia dopasowanego do specyfiki zarówno ich funkcjonowania, jak i realizowanego projektu. Dostępne metodyki oferują odmienne narzędzia, techniki oraz struktury zarządzania projektem, co umożliwia elastyczne reagowanie na zmienne warunki rynkowe, oczekiwania interesariuszy oraz stopień złożoności projektu. Znajomość wielu podejść, takich jak metodyki zwinne (np. Scrum) czy klasyczne (np. PCM), zwiększa skuteczność realizacji projektów, minimalizuje ryzyko niepowodzeń, a także pozwala na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów. Ponadto, kompetencje w zakresie różnych metodyk wspierają rozwój kultury zarządzania projektami w organizacji i podnoszą jej konkurencyjność na rynku. Celem artykułu jest dokonanie przeglądu i charakterystyki często stosowanych w praktyce przedsiębiorstw metodyk zarządzania projektami.

1. Wybrane pojęcia i ich znaczenie w zarządzaniu projektami

Pierwszym projektem, jednocześnie realizowanym i zarządzanym, był projekt „Manhattan”, w ramach którego Stany Zjednoczone konstruowały bombę atomową (Knapp, 2006, s. 78). Przyjmuje się, że to przedsięwzięcie było pierwszym projektem realizowanym w ramach dziedziny zarządzania projektami.

Zarządzanie projektami jest obecne w dzisiejszej praktyce zarządzania w niemal wszystkich dziedzinach biznesu, począwszy od projektów kosmicznych i wojskowych, poprzez szeroką gamę typowych obszarów projektowych, takich jak branża IT, konsulting, budownictwo, edukacja, programy i projekty sfery rządowej oraz międzynarodowych organizacji (ONZ, Unia Europejska, NATO i inne). O szerokim zainteresowaniu zarządzaniem projektami świadczy profil branżowy członków największej organizacji międzynarodowej z obszaru zarządzania projektami – Project Management Institute, skupiającej ponad 700 tys. członków z blisko 200 krajów (Wyrozębski, 2012, s. 11).

Warto w tym miejscu zwrócić też uwagę na dostępność funduszy strukturalnych w bieżącej perspektywie finansowej Unii Europejskiej 2021-2027. Możliwość otrzymania wsparcia przez różnego rodzaju organizacje i instytucje ze środków unijnych jest również bezpośrednio związana z realizacją konkretnych projektów.

Kluczowe dla skutecznego zarządzania projektami jest zrozumienie, czym są projekty, ponieważ są one często mylone z pojęciem „procesy”. Rozróżnienie obu terminów nie należy do prostych i wymaga umiejętności interpretacji pewnych relacji oraz kontekstów (Biadacz, 2008, s. 30).

Pojęcie „projekt” pochodzi od łacińskiego słowa *proiectus*, które oznacza „wysunięcie ku przodowi”. Powinno się je zatem tłumaczyć jako przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś zadania, które planowane jest do wykonania w przyszłości. W literaturze panuje na ogół zgodność interpretacji terminu „projekt”, jednak często przywoływana wykładnia amerykańskich autorów może wskazywać na odmienne podejście (Stabryła, 2006, s. 29). W tabeli 1 zestawiono wybrane przykłady definicji tego pojęcia.

Tabela 1

Wybrane przykłady definicji pojęcia projekt w literaturze przedmiotu

Lp.	Definicja	Rok	Autor
1.	Projekt to ludzka aktywność (działalność), zmierzająca do osiągnięcia jasno zdefiniowanych celów w stosunku do skali czasu, niemal każdy projekt charakteryzuje brak doświadczenia oraz wprowadzanie zmian.	1995	G. Reiss
2.	Projekt jest zbiorem połączonych działań kierowanych w sposób zorganizowany, z jasno określoną datą rozpoczęcia i zakończenia, dla osiągnięcia specyficznych rezultatów, które zaspokoją potrzeby organizacji wynikające z jej bieżących biznesplanów i ogólnej koncepcji rozwoju.	1996	T.L. Young
3.	Projekt to specyficzne, nowe działanie, które w sposób metodologiczny i progresywny tworzy strukturę przyszłej rzeczywistości, dla której nie ma jeszcze dokładnego odpowiednika.	2002	Norma X50-103 Francuskiego Komitetu Normalizacyjnego
4.	Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie, podjęte w celu stworzenia unikalnego produktu lub usługi.	2008	Project Management Institute
5.	Projekt oznacza najczęściej zbiór różnorodnych prac częściowych, definiowany jest jako zbiór działań podejmowanych w celu zrealizowania określonego celu wraz z uzyskaniem konkretnego czy wymiernego efektu.	2009	D. Lock
6.	Projekt jest tymczasową organizacją, stworzoną w celu dostarczania jednego lub więcej produktów biznesowych zgodnie z ustalonym uzasadnieniem biznesowym.	2017	Podręcznik PRINCE2

Źródło: opracowanie własne za *Project Management Demystified Today's Tools and Techniques*, G. Reiss, 1995, London: E&FN SPON, s. 11; *The Handbook of Project Management. A Practical Guide to Effective Policies and Procedures*, T.L. Young, 1996, London: Kogan Page, s. 15; *Zarządzanie projektami*, H. Brandenburg, 2002, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, s. 21; *A Guide to Project Management Body of Knowledge, 4th edition*, Project Management Institute, 2008, Pennsylvania: Newtown Square, s. 5; *Podstawy zarządzania projektami*, D. Lock, 2009, Warszawa: PWE; *Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition*, Axelos, 2017, United Kingdom: The Stationery Office, s. 8.

We wskazanych definicjach można wyróżnić dwa wspólne dla wszystkich autorów elementy. Pierwszym z nich jest cel – realizacja projektu polega na dostarczeniu produktu (usługi) lub na osiągnięciu założonego rezultatu. Po drugie, projekty są ograniczone w czasie. Definicje jednak nie traktują tej cechy bezwzględnie (niedotrzymanie rygorów czasowych nie jest równoznaczne z porażką projektu), a raczej jako jego naturalną konsekwencję faktu, że projekty mają jasno określone cele, również w zakresie terminów. Ponadto, w wielu definicjach podkreślony został fakt ich unikatowości, przy czym jest ona rozumiana dość szeroko przez poszczególnych autorów. Unikatowy więc może być zarówno sam rezultat, jak i sposób jego osiągnięcia (Sekuła, 2015, s. 17).

Ze względu na wielość definicji i częste wątpliwości, czy dane przedsięwzięcie jest projektem, w praktyce i literaturze spotyka się podejście polegające na definiowaniu projektów za pomocą zestawu opisujących go cech, specyficznych dla tego rodzaju działalności (Ibidem, s. 15). Przykładowo, W. Walczak nazywa projektem takie zaplanowane i realizowane przedsięwzięcie, które posiada łącznie następujące cechy (2009, s. 47):

- jest ukierunkowane na realizację określonego celu;
- polega na skoordynowaniu wzajemnie powiązanych ze sobą działań;
- jest realizowane zespołowo (udział czynnika kapitału ludzkiego);
- charakteryzuje się wysokim stopniem złożoności;
- jest działaniem unikalnym, niepowtarzalnym;
- wymagana jest współpraca i współdziałanie specjalistów z różnych dziedzin (ma interdyscyplinarny charakter);
- jest przedsięwzięciem realizowanym w określonym czasie (ma określony termin rozpoczęcia i zakończenia);
- posiada określony budżet i zasoby zaangażowane w realizację przedsięwzięcia;
- ma wyjątkowy charakter (niepowtarzalność przedsięwzięcia),
- charakteryzuje się odrębnością organizacyjną i strukturalną (wykracza poza zakres codziennych, rutynowych działań realizowanych w danej organizacji),
- projekt musi charakteryzować określona grupa beneficjentów, do których jest skierowany, jak też musi posiadać osobę odpowiedzialną za jego realizację,
- jego immanentną cechą jest występowanie określonego stopnia ryzyka, które jest wieloczynnikowo uwarunkowane i często może być trudne do precyzyjnego przewidzenia.

Kolejnym pojęciem jest „zarządzanie projektami”. Instytut Zarządzania Projektami definiuje je jako „stosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik prognozowania działań pozwalających zrealizować założenia projektu”. Zarządzanie to jest realizowane przez odpowiednie stosowanie oraz integrację 47 logicznie pogrupowanych procesów zarządzania projektami, które są podzielone na pięć grup procesów. Te pięć grup procesów to (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5th Edition*, 2013, s. 30-31):

- Inicjowanie.
- Planowanie.
- Wykonywanie.
- Monitorowanie.
- Zamykanie.

Ciekawą definicję terminu „zarządzanie projektami” proponuje R. Wysocki – uporządkowane oraz zdroworozsądkowe podejście, które wykorzystuje odpowiednie zaangażowanie klienta w celu dostarczenia oczekiwanych przez niego rezultatów, odpowiadające oczekiwanej, dodatkowej wartości biznesowej. Autor ten podkreśla w definicji znaczenie wartości biznesowej, która należy do zakresu odpowiedzialności klienta, gdyż to on formułuje wymagania projektu. Menedżer projektu jest natomiast odpowiedzialny za spełnienie tych wymagań. Spełnienie wymagań staje się tutaj zatem przyczyną, a dodatkowa wartość biznesowa – skutkiem (Wysocki, 2018, s. 64). W literaturze przedmiotu przeważa opinia, że zarządzanie projektami stanowi metodyczny, jak również uporządkowany sposób postępowania, który charakteryzuje się pewnym sformalizowaniem, a także konsekwencją w działaniu (Wirkus, 2014, s. 184).

Metodyka zarządzania projektami to z kolei uporządkowane podejście, które wskazuje zarządzającemu projektem, jak sprawnie osiągać założone cele, m.in. poprzez wskazanie zasad określających sposób wykonywania projektów, procedur, procesów czy rozwiązań organizacyjnych (Ibidem, s. 185). Metodyki zarządzania bardzo często odnoszą się do całego kompleksu problemów oraz procesów zarządzania projektem. W zależności od uszczegółowienia zaleceń tworzących metodyki, można podzielić je na: wytyczne metodyczne, metodyki ramowe (podejścia metodyczne), a także metodyki szczegółowe. W dziedzinie zarządzania projektami spotykamy się z wieloma różnymi metodami. Zjawisko to może być traktowane jako dowód dojrzałości i samodzielności dziedziny zarządzania projektami (Kos, 2019, s. 27).

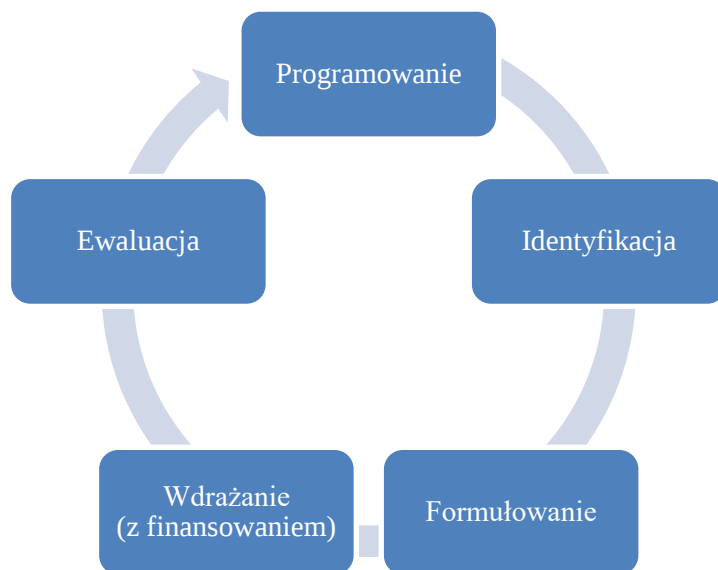
Istotnym aspektem każdej metodologii jest zestaw określonych środków, narzędzi metodycznych, m.in. metod, technik, metodyk, reguł, procedur oraz zasad wykorzystywanych w określonych warunkach do realizacji założonych celów (Trocki, 2017, s. 19).

2. Wybrane metodyki zarządzania współczesnymi projektami

W ramach zarządzania projektami, jak już wspomniano wcześniej, zostało opracowanych wiele metodyk, opisujących sposób postępowania przy planowaniu i realizacji projektów.

W niniejszym artykule omówione zostaną: metodyka PCM (ang. *Project Cycle Management*), będąca przykładem metodyki tradycyjnej (kaskadowej) oraz SCRUM jako przykład metodyki zwinnej. Metodyki te są często stosowane w praktyce wdrażania projektów.

PCM jest metodyką rekomendowaną przez Komisję Europejską do planowania we wdrażania projektów europejskich. Sposób planowania oraz realizacji projektów przebiega według jasno określonej sekwencji, która stała się znana jako cykl projektu (rysunek 1).



Rysunek 1. Cykl projektu.

Źródło: *Project Cycle Management Training Handbook*, European Commission, 1999, s. 6.

Cykl zaczyna się od identyfikacji pomysłu i rozwija go w plan roboczy, który można wdrożyć i ocenić. Pomysły są identyfikowane w kontekście uzgodnionej strategii. Ogólny cykl projektu składa się z pięciu faz: programowanie, identyfikacja, formułowanie, wdrażanie (z finansowaniem) i ewaluacja. Szczegóły dotyczące tego, co dzieje się w każdej fazie, różnią się w zależności od instytucji, odzwierciedlając różnice w procedurach.

Metodyka PCM opiera się na jasnym precyzowaniu celów, zadań oraz efektów projektu, a także na minimalizowaniu ryzyka niepowodzeń. Opiera się na trzech głównych założeniach:

- aktualnej informacji – informacje są zbierane podczas całego cyklu życia projektu, dzięki czemu możliwe jest szybkie wprowadzanie zmian i poprawek;
- ciągłej ewaluacji – wymiana informacji pomiędzy wykonawcą projektu i beneficjentem;
- etapowości – każdy etap PCM powinien zostać ukończony przed rozpoczęciem kolejnego (Borowska, 2012, s. 153).

Podczas pierwszej fazy programowania analizowana jest sytuacja na poziomie krajowym i sektorowym w celu zidentyfikowania problemów, ograniczeń oraz szans, które współpraca rozwojowa mogłaby rozwiązać. Obejmuje to przegląd wskaźników społeczno-ekonomicznych, a także priorytetów krajowych i darczyńców. Celem jest zidentyfikowanie i uzgodnienie głównych celów oraz priorytetów sektorowych dla współpracy rozwojowej, a tym samym zapewnienie odpowiednich i wykonalnych ram programowania, w zakresie których można identyfikować i przygotowywać projekty. Dla każdego z tych priorytetów zostaną sformułowane strategie uwzględniające wnioski z poprzednich doświadczeń. W tej fazie nie bierze udziału potencjalny projektodawca (European Commission, 1999, s. 6-9).

Kolejną fazą jest faza identyfikacji, podczas której identyfikuje się pomysły na projekty i inne działania rozwojowe, a następnie selekcjonuje je w celu dalszych badań. Obejmuje konsultacje z zamierzonymi beneficjentami każdego działania, analizę problemów, z którymi się borykają, a także identyfikację opcji rozwiązania tych

problemów. Następnie można podjąć decyzję o tym, czy każdy pomysł na projekt jest istotny (zarówno dla zamierzonych beneficjentów, jak i dla ram programowania) oraz które pomysły należy dalej badać w fazie formułowania (Ibidem, s. 6-9).

Podczas kolejnej fazy formułowania pomysły na projekt są rozwijane w operacyjne plany projektu. Beneficjenci i inne strony uczestniczą w uzgadnianiu ostatecznego kształtu projektu, który następnie jest oceniany pod kątem wykonalności (czy ma możliwość wdrożenia) oraz trwałości (czy ma szansę przynieść długoterminowe korzyści dla beneficjentów). Na podstawie tej oceny podjęta zostaje decyzja, czy sporządzić formalny wniosek o projekt i czy projekt będzie ubiegał się o finansowanie ze środków publicznych/zewnętrznych (Ibidem, s. 6-9).

Następnym etapem jest wdrażanie (realizacja) projektu. Podczas tej fazy wnioski o projekt są badane przez agencję finansującą pod kątem ich oceny zgodnie z przyjętymi kryteriami konkursu i wydawana jest decyzja o sfinansowaniu/dofinansowaniu projektu lub jego braku. Pozytywna decyzja o finansowaniu staje się przesłanką do podpisania odpowiedniej umowy pomiędzy wnioskodawcą a instytucją finansującą i przejścia do etapu wdrożenia projektu. Podczas wdrażania, w porozumieniu z beneficjentami oraz interesariuszami, kierownictwo projektu dokonuje oceny, czy projekt przebiega zgodnie z zatwierdzonym planem i czy jest na dobrej drodze do osiągnięcia wyznaczonego celu. W razie potrzeby projekt podlega korektom, które pozwolą mu powrócić na wskazaną ścieżkę realizacji przedsięwzięcia, szczegółowo zaplanowaną we wcześniejszej fazie (Ibidem, s. 6-9).

Podczas fazy ewaluacji (oceny) instytucja finansująca i kraj partnerski oceniają projekt, żeby określić, co zostało osiągnięte i wyciągnąć wnioski. Wyniki oceny są wykorzystywane do ulepszania projektowania przyszłych projektów lub programów. Choć w cyklu ogólnym faza oceny następuje po wdrożeniu, powszechną praktyką jest też przeprowadzanie oceny w połowie okresu wdrażania, aby zidentyfikować wnioski, które można zastosować w pozostałym okresie trwania projektu (Ibidem, s. 6-9).

Należy również zauważyć, że metodyka ta wskazuje na szereg narzędzi, które wykorzystywane są w procesie planowania i realizacji projektów. Jednym z nich, ale niejako podstawowym, używanym do planowania i zarządzania projektami, jest opisane Logical Framework Approach (LFA). LFA jest skuteczną techniką, umożliwiającą interesariuszom identyfikowanie i analizowanie problemów, a także definiowanie celów i działań, które należy podjąć, aby rozwiązać te problemy. Korzystając ze struktury logframe, planiści testują projekt proponowanego projektu, aby zapewnić jego trafność, wykonalność i trwałość. Oprócz swojej roli podczas przygotowywania programu oraz projektu, LFA jest też kluczowym narzędziem zarządzania podczas wdrażania i oceny. Stanowi podstawę do przygotowywania planów działań i opracowywania systemu monitorowania oraz ram do oceny (Ibidem, s. 13).

Drugą omówioną w niniejszej pracy metodyką jest SCRUM – zwinna metodyka prowadzenia projektów. SCRUM używana jest w projektach charakteryzujących się wysokim poziomem zmienności wymagań lub w przypadku przedsięwzięć o wysokim stopniu innowacyjności. Metodyka skupia się na (Górski, 2010, s. 19-25):

- dostarczaniu kolejnych, coraz bardziej dopracowanych, wyników projektu;
- włączaniu się przyszłych użytkowników w proces wytwórczy;
- samoorganizacji zespołu projektowego.

Zazwyczaj zespół SCRUM składa się z 5-9 osób. Dobrze, gdy ma on charakter interdyscyplinarny i składa się z osób reprezentujących różne umiejętności. Osoby uczestniczące w zespole nie mogą uczestniczyć w innych zespołach. Główne role w projekcie to:

- mistrz młyna (ang. *Scrum Master*);
- właściciel produktu (ang. *Product Owner*);
- członkowie zespołu (ang. *The Team*).

Zespół projektowy pracuje w określonym przedziale czasowym, zwanym przebiegiem (ang. *sprint*). Efektem przebiegu za każdym razem powinno być dostarczenie użytkownikom kolejnego działającego produktu. Zasadą jest to, że prace wykonywane w ramach przebiegu muszą skutkować dostarczeniem nowej funkcjonalności. Przebieg może trwać od 2 do 6 tygodni. Zaleca się stosowanie przebiegów o stałych długościach. W pierwszym etapie tworzona jest lista wymagań użytkownika. Właściciel projektu jest też zobowiązany do przedstawienia priorytetów wymagań i głównego celu przebiegu. Po tym formułowany jest rejestr wymagań (ang. *Product Backlog*). Następnie wybierane są zadania o najwyższym priorytecie, a jednocześnie przyczyniające się do realizacji celu projektu. Szacuje się czas realizacji każdego zadania. Lista zadań wraz z oszacowaną czasochłonnością nosi nazwę rejestru zadań przebiegu (ang. *Sprint Backlog*). W trakcie realizacji przebiegu właściciel produktu nie może ingerować w prace zespołu. Nie powinno się także zmieniać zakresu przebiegu (Górski, 2010, s. 19-25).

Zespół z założenia jest samoorganizujący się i nie ma odgórnego przypisywania zadań do poszczególnych członków zespołu. Samodzielnie dokonują oni wyboru realizowanych zadań, według wspólnych ustaleń oraz umiejętności. Naczelną zasadą metodyki jest przeprowadzanie codziennych (trwających ok. 15 min) spotkań (ang. *scrum meeting*), na których omawiane są zadania zrealizowane poprzedniego dnia i problemy występujące przy ich realizacji, a także zadania do wykonania w dniu spotkania. Przebieg kończy się przeglądem przebiegu (ang. *sprint review*), na którym prezentowany jest wynik pracy zespołu przez prezentowanie produktu wykonanego podczas przebiegu. Powinni w nim uczestniczyć wszyscy zainteresowani projektem. Po omówieniu produktu ustalany jest termin spotkania planistycznego do następnego przebiegu (Ibidem, s. 19-25).

3. Specyfika podejścia klasycznego i zwinnego w zarządzaniu projektami

Zarządzanie projektami można uznać za relatywnie nowy obszar zarządzania, jednak na przestrzeni kolejnych lat rozwinęło się wiele podejść do tej problematyki. Jedną z rozpowszechnionych prób usystematyzowania i spopularyzowania wiedzy w tym zakresie podjął Project Management Institute, tworząc kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami, które stanowi podstawę metodyki PMI. Podejście to oparte jest na zbiorze dobrych praktyk w zakresie zarządzania projektami, opracowanych na podstawie wieloletnich doświadczeń i badań w realizacji projektów o różnorodnej charakterystyce.

Inne metodyki powstawały na podstawie specyfiki konkretnego rodzaju projektów. I tak np. metodyka Prince2 była odpowiedzią na szczególne wymagania realizacji projektów informatycznych i chociaż obecnie używana jest w realizacji projektów o różnorodnym charakterze, to wzięła swój początek z PROMPT (ang. *Project Resource Organisation Management Planning Technique*), czyli metodyki prowadzenia projektów informatycznych (Scheibe, 2024, s. 49-61).

Metodyki zarządzania projektami podzielić można na dwie zasadnicze grupy: tradycyjne i zwinne. W ramach tradycyjnych metodyk zarządzania projektami najbardziej rozpoznawalnymi są m.in.: Standard PMBOK Guide, PRINCE2, PCM czy też IPMA. Tradycyjne podejście do zarządzania projektami zakłada realizowanie projektu w oparciu o określone procedury i plany, opracowywane na początku realizacji projektu, określające czas, budżet i zakres projektu, który nie powinien ulegać zmianie w trakcie realizacji projektu. Podejście to opiera się na systematycznej kontroli realizacji planu, a koncentruje się na regularnym raportowaniu oraz kontrolowaniu osiągania kamieni milowych (Chomiak-Orsa, Osińska, 2018, s. 22-31). Ograniczeniem takiego podejścia jest mała elastyczność działania, wynikająca zarówno z wolniejszego tempa wprowadzania zmian, jak i głównego założenia, na którym oparte są te podejścia, tj. realizacja założonego planu (Liebert, 2017, s. 271-284).

Ograniczenia tradycyjnych metodyk zarządzania projektami oraz turbulentny charakter otoczenia realizacji projektów spowodowały rozwój metodyk alternatywnych, zwanych zwinnymi. Zwinność, o której mowa, rozumiana jest jako zdolność do elastyczności, a także szybszej niż dotychczas adaptacji do zmian jeszcze przed ich wystąpieniem, co wymaga równocześnie wysokiego poziomu komunikacji i zaufania. Znaczący rozwój tego podejścia w zarządzaniu projektami odnotowano w pierwszej dekadzie XXI wieku, w związku ze wzrastającą liczbą realizowanych projektów informatycznych.

Za początek rozwoju zwinnego zarządzania uznaje się rok 2001, kiedy to odbyło się spotkanie przedstawicieli i propagatorów najważniejszych zwinnych metodyk zarządzania projektami, m.in.: SCRUM, DSDM, Extreme Programming, ASD. Szukali oni alternatywnych dla tradycyjnych, ciężkich metodyk, podejść do realizacji projektów informatycznych. W wyniku tych poszukiwań i towarzyszących im dyskusji powstał manifest, który podsumowywał przesłanie, jakim mieli się oni odtąd kierować w swych metodykach, wskazując, co jest lub też co powinno być priorytetem w ich pracy. Opracowanie manifestu miało na celu zintegrowanie różnych metodyk zwinnych wokół wspólnych wartości oraz przekonań (Wyrozębski, 2011, s. 189-196). Manifest ten brzmi:

Odkrywamy lepsze sposoby rozwijania oprogramowania,
sami tak działamy i pomagamy innym tak działać.
Dzięki tej pracy zauważyliśmy, że bardziej wartościowe są:

*Osoby i relacje ponad procesy i narzędzia.
Działające oprogramowanie ponad wyczerpującą dokumentację.
Współpraca klienta ponad wynegocjowany kontrakt.
Reagowanie na zmiany ponad realizację planu.
Tak to po prawej mamy rzeczy cenne,
jednak te po lewej cenimy bardziej².*

² Manifest programowania zwinnego (www.agilemanifesto.org, dostęp: 10.04.2025).

Sygnatariusze manifestu uznali, że w odpowiedzi na wysoki stopień niepewności, występujący w dynamicznie zmieniającym się środowisku projektu, dotychczasowe priorytety powinny zostać przewartościowane. Z uwagi na fakt, że grupa zwinnych metod zarządzania projektami jest nieco młodsza od swoich tradycyjnych odpowiedników, jest ona tym samym nieco mniej usystematyzowana. W jej ramach wyróżnić można choćby: AgilePM, SCRUM, Scrumban, Crystal Clear, Kanban Development Method, DSDM. Cechami wspólnymi tych metodyk są m.in.: mniejszy stopień sformalizowania, ograniczone raportowanie i nieprzywiązywanie się do założonych planów. Wszystkie one charakteryzują się dynamicznym i elastycznym zarządzaniem, wysokim ryzykiem oraz niepewnością, rozproszeniem podejmowania decyzji, wstępnym oszacowaniem harmonogramu, elastycznymi regułami postępowania, komunikacją bezpośrednią, naciskiem na działania, a nie na ich dokumentowanie, samoorganizowaniem się zespołów, pracą oparta na zaufaniu, planowaniem, które trwa przez cały cykl projektu, brak formalnie zorganizowanej kontroli projektu (Jaskanis, Marczevska, 2015, s. 45). Metodyki zwinne są coraz częściej używane poza rozwojem oprogramowania jako sam koncept zarządzania. Kluczowe różnice między dwoma podejściami – tradycyjnym i zwinnym – ukazano w tabeli 2.

Tabela 2

Porównanie tradycyjnego i zwinnego zarządzania projektami

Wyszczególnienie	Tradycyjne zarządzanie projektami	Zwinne zarządzanie projektami
znajduje zastosowanie w projektach:	– z jasno zdefiniowanymi celami, zgodnie z kryteriami SMART (konkretne, mierzalne, realne, akceptowalne, ujęte w czasie), – z niewielką liczbą spodziewanych zmian zakresu przedsięwzięcia, – charakteryzujących się rutynowymi i powtarzalnymi działaniami (np. cykle roczne, lub kwartalne), – umożliwia stosowanie sprawdzonych szablonów ze względu na dokładne planowanie przed rozpoczęciem projektu oraz niskie prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzianego ryzyka (Trocki, Grucza, 2007, s. 17-23), – złożonych projektach, z dużą ilością zależności między zadaniami, ze zdefiniowanym zakresem, czasem, kosztami, jakością i zasobami, – z dokładnie rozplanowanymi zadaniami aż do poziomu najmniejszych jednostek podziału prac tzw. pakietów roboczych (Szpitter, 2018, s. 35).	– skomplikowanych, złożonych, – odznaczających się większym stopniem niepewności, – w których często nie ma możliwości pełnej dekompozycji wymagań, – często nie są dokładnie znane potrzeby odbiorców projektu oraz możliwe rozwiązania prowadzące do osiągnięcia celów, – znana jest początkowa wersja rozwiązania, ale wiadomo, że brakuje pewnych cech, funkcjonalności, założeń, – kolejne cykle planuje się w taki sposób, aby umożliwiły integrację brakujących elementów rozwiązania (Kielbus, 2011, s. 215-216), – w projektach, w których nie występuje wiele zależności pomiędzy zadaniami, – do których zaangażowany jest relatywnie mały, zgrany zespół, – klient staje się współodpowiedzialny za projekt (Szpitter, 2018, s. 35).

zalety podejścia	– harmonogram całego projektu opracowywany jest przed realizacją projektu, – znane są wymagania odnośnie do niezbędnych zasobów, – brak konieczności pozyskiwania członków zespołu o wysokich kompetencjach, – brak konieczności pracy w jednym miejscu wszystkich członków zespołu projektowego (Wysocki, 2013, s. 477), – metodyka jest mocno ukierunkowana na cele projektu, pozwala na ich jasne sprecyzowanie, przy jednoczesnym zminimalizowaniu ryzyka niepowodzenia, – matryca logiczna (LFA) służy nie tylko do syntetycznego przedstawienia projektu, lecz ukazuje logiczny związek między celami i działaniami, co ułatwia przechodzenia z poziomu celów do zadań, narzuca też dużą dyscyplinę w myśleniu o projekcie, – uwzględnia szeroko interesariuszy projektu, co jest przydatne, gdy występuje ich wielu, zwłaszcza gdy projekt realizowany jest przez kilka organizacji jako współwykonawców, – stosunkowo prosta pojęciowo metodyka, relatywnie łatwa do opanowania (Wirkus, 2014, s. 202).	– możliwość bieżącej oceny częściowego rozwiązania pod kątem możliwości osiągnięcia celu, – między cyklami można uwzględnić zmiany zakresu, – możliwe przystosowanie się do zmiennych czynników zewnętrznych (Wysocki, 2013, s. 477), – iteracyjność postępowania stosowana w tych metodykach pozwala na stopniowe wypracowywanie rozwiązań, gdyż w kolejnej iteracji jest wykonywany i opisywany pewien zamknięty zakres prac i ocena osiągniętych wyników, która jest podstawą realizacji kolejnej iteracji, – podczas wykonywania i realizacji kolejnych etapów wykorzystuje się doświadczenia uzyskiwane w trakcie wykonywania poprzednich zadań, takie podejście umożliwia przerwanie projektu w trakcie jego realizacji, niezależnie czy zakończył się powodzeniem, czy porażką, – możliwość uzyskania bardzo krótkich czasów realizacji projektu, co jest uzyskiwane m.in. poprzez szybki przepływ informacji, np. bieżące podejmowanie decyzji i rozmowy z klientem oparte są na ustaleniach ustnych, – brak tworzenia dokumentacji zarządczej i dokumentacji dotyczącej produktu, np. oprogramowania, – wszechstronność zespołu wykonawczego, gdyż oferuje on nie tyle wykonanie gotowego produktu, ile raczej swoje szerokie i unikalne możliwości twórcze, służące realizacji wizji sponsora/klienta (Wirkus, 2014, s. 207).
------------------------------------	--	--

ograniczenia podejścia	– niska tolerancja dla wprowadzania zmian i modyfikacji, – bardzo wysokie koszty, – uzyskanie pierwszych rezultatów upływa po bardzo długim czasie, – niezbędne kompletne i szczegółowe plany, – nienaruszalna kolejność procesów (Shenhar, Dvir 2008, s. 12; Wysocki, McGary, 2005, s. 88-93), – w projektach miękkich, gdy wynik jest niematerialny i powstają trudności z identyfikacją rezultatów, zastosowanie tej metodyki wymaga znacznego doświadczenia, – podczas etapu realizacji projektu skupia się na wszechstronnej i szczegółowej kontroli projektów jako na podstawowym czynniku sterowania projektem, ograniczając wiele innych zagadnień, m.in. zarządzanie zmianami czy zarządzanie zespołem wykonawczym (Wirkus, 2014, s. 203).	– konieczność większego zaangażowania stron w realizację projektu niż w przypadku tradycyjnego zarządzania, – wymagana lokalizacja zespołu w jednym miejscu, – wdrażanie pośrednich rozwiązań może okazać się problematyczne, – na początku projektu nie można zdefiniować ostatecznej wersji rozwiązania (Wysocki, 2013, s. 477), – duża niepewność, w momencie rozpoczynania etapu wykonawczego brak jest ścisłych ustaleń, co do przebiegu projektu i jego wyniku, również ramy czasowe i koszty są szacunkowe, a wynik projektu opisywany jest w formie wizji tego, co ma być osiągnięte lub w formie celu, do którego dąży, – często nie wskazuje się mierzalnych rezultatów sukcesu projektu (Wirkus, 2014, s. 207).
obszary głównego zastosowania	– budownictwo, konstrukcja, projekty współfinansowane ze środków publicznych, w tym UE.	– branża IT, oprogramowanie, branża chemiczna, B+R.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wskazanej literatury.

Każde z prezentowanych rozwiązań posiada zarówno mocne strony, jak też ograniczenia. Z tego powodu istotnym staje się wybranie odpowiedniej metodyki do aktualnych realiów pracy i prawidłowej adaptacji względem realiów biznesowych, gdyż ścisłe stosowanie wszystkich praktyk może być nadmiernie pracochłonne i przeciążać realizację projektu.

Podsumowanie

Metodyki zarządzania projektami podzielić można na dwie grupy: tradycyjne i zwinne. Podczas, gdy tradycyjne metodyki mogą być bardziej odpowiednie dla planowania i realizacji projektów o dobrze zdefiniowanych wymaganiach, stabilnym zakresie i realizowanych w relatywnie stabilnych warunkach, metodyki zwinne mogą oferować lepszą zdolność adaptacji oraz responsywność w przypadku projektów o zmieniających się lub niejednoznacznych wymaganiach oraz realizowanych w bardziej zmiennym otoczeniu (Scheibe, 2024, s. 49-61). Należy również zwrócić uwagę, że wykorzystanie zwinnych metodyk wymaga stosownych warunków i odpowiedniego poziomu dojrzałości projektowej tak organizacji, jak i samego zespołu projektowego.

Bibliografia

- A Guide to Project Management Body of Knowledge*. (2008). Pennsylvania: Project Management Institute, Newtown Square.
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition*. United Kingdom: The Stationery Office.
- Biadacz, R. (2008). Metodyki zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków unijnych. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 15, 29-38.
- Borowska, K. (2012). Zastosowanie metody Project Cycle Management w zarządzaniu projektami współfinansowanymi ze środków unijnych. W: P. Czubik, Z. Mach (red.), *Hereditas Mercaturae – księga pamiątkowa ku pamięci prof. Stanisława Miklaszewskiego* (s. 143-169). Kraków: Instytut Multimedialny. Pobrane z: <https://europeistyka.uj.edu.pl/documents/3458728/3814e0ac-4482-40b1-9247-410700011d39>.
- Brandenburg, H. (2002). *Zarządzanie projektami*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Chomiak-Orsa, I., Osińska, A. (2018). Wpływ ITIL na procesy obsługi błędów programowania, Informatyka Ekonomiczna. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 1(47), 22-31.
- European Commission. (1999). *Project Cycle Management Training Handbook*. Information Training and Agricultural Development Ltd.
- Górski, T. (2010). Zwinność i dyscyplina w podnoszeniu efektywności zespołów projektowych. *Biuletyn Instytutu Systemów Informatycznych*, 6, 19-26.
- Grucza, B., Trocki, M. (2007). *Zarządzanie projektem europejskim*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kiełbus, A. (2011). Spojrzenie na zarządzanie projektami informatycznymi. *Mechanika Czasopismo Techniczne*, 7(108), 211-218.
- Knapp, B.W. (2006). *A Project Manager's Guide to Passing the Project Management (PMP) Exam*. USA: Sturgeon Publishing – The Project Management Excellence Center.
- Kos, A. (2019). Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*, 32(3), 25-34.
- Liebert, F. (2017). Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwach branży IT – Studium Literaturowe. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie*, 101, 271-284.
- Lientz, B.P., Rea, K.P. (2002). *Project management for the 21st century*. San Diego: Butterworth-Heinemann, Academic Press.
- Lock, D. (2009). *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE.
- Reiss, G. (1995). *Project Management Demystified Today's Tools and Techniques*. London: E&FN SPON.
- Scheibe, A. (2024). Metodyki zarządzania projektami – teoria i praktyka. W: M. Flieger, D. Mączyński (red.), *Kierunki usprawnień gospodarki oraz organizacji w aspekcie zarządczym i prawnym* (s. 47-62). Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Sekuła, P. (2015). *Zarządzanie infrastrukturalnymi projektami liniowymi*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Shenhar, A.J., Dvir, D. (2008). *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*. Warszawa: APN Promise.

- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Naukowe.
- Szpitter, A. (2018). *Metodyki zarządzania projektami stosowane przez project managerów u operatorów systemu dystrybucyjnego w Polsce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Trocki, M. (2017). Podstawy metodyczne zarządzania projektami. W: M. Trocki (red.), *Metodyki i standardy zarządzania projektami* (s. 17-36). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Walczak, W. (2009). Orientacja na cele w zarządzaniu projektami. *Master of Business Administration*, 4(99), 46-55.
- Walczak, W. (2009). Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. *Współczesna Ekonomia*, 4(1), 175-190.
- Wirkus, M. (2014). Metodyki zarządzania projektami – przegląd. W: M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski (red.), *Zarządzanie projektem* (s. 183-208). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wyrozębski, P. (2012). Zarządzanie projektami. W: P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski, *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań* (s. 11-22). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wysocki, R. (2018). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Wysocki, R.K., McGary, R. (2005). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
- Young, T.L. (1996). *The Handbook of Project Management. A Practical Guide to Effective Policies and Procedures*. London: Kogan Page.