

Agnieszka Kos

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy

Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych

e-mail: ag.kos@wp.pl

Przegląd wybranych metodyk zarządzania projektami

„Otoczają nas projekty, pracujemy nad nimi codziennie,
rzadko jednak poświęcamy choć trochę uwagi,
by nad nimi zapanować – by nimi zarządzać”.

J. Davidson Frame

STRESZCZENIE

Zarządzanie projektami, jak każde podejście w zarządzaniu, powinno być traktowane jako środek zbliżający nas do osiągnięcia celu. Dlatego wybór metodyki, która pomoże firmie realizować projekty szybciej, taniej i skuteczniej, jest kluczowym punktem wyjścia do osiągnięcia sukcesu projektu.

Celem niniejszego opracowania jest zapoznanie Czytelnika z najpopularniejszymi metodykami zarządzania projektami, sprawdzonymi praktycznie i uzasadnionymi merytorycznie, aby wskazać możliwości ich wykorzystania w praktyce.

Podstawową metodą badawczą jest analiza opracowań naukowych (pozycji zwartych, studiów i artykułów naukowych) poświęconych analizowanej problematyce, zarówno krajowych, jak i zagranicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, sukces projektu, metodyki zarządzania projektami.

Wprowadzenie

Najczęściej przytaczaną definicją projektu jest ta zaproponowana przez Project Management Institute: „Projekt to tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi lub otrzymania unikatowego rezultatu”¹.

Sposoby zarządzania skomplikowanym przedsięwzięciem istniały już w starożytności. Było to wyzwanie wymagające wiedzy zarówno planistycznej, jak i logistycznej, na które

¹ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Management Training & Development Center, Warszawa 2017, s. 525.

składał się szereg podejmowanych działań w różnych warunkach. Obecnie dokłada się coraz więcej starań mających na celu uproszczenie procesu zarządzania projektami, aby nie były one domeną jedynie specjalistów². Do odpowiedniego zarządzania projektem niezbędne jest określenie wymagań, utrzymanie równowagi między zakresem, jakością, harmonogramem, budżetem, zasobem a ryzykiem³.

We współczesnej, szybko zmieniającej się rzeczywistości sukces projektu zależy bardzo często od umiejętności samodoskonalenia, czyli sposobu przygotowania i wprowadzenia zmian wykonywanych pod presją czasu i zasobów finansowych. Sprawne zarządzanie projektami za pomocą efektywnych metod⁴ pomaga doprowadzić do sytuacji, w której korzyści lub cele są osiągnięte w ramach założonego budżetu, w określonym czasie i zgodnie z obowiązującymi standardami jakości. Stały postęp techniczny powoduje ciągłe poszerzanie się potencjalnych możliwości, ale także zwiększa ryzyko, które należy niwelować.

Dlatego też w projektach tak konieczny jest odpowiedni dobór metodyki zarządzania projektem i jego ryzykiem do specyfiki pracy i wielkości nakładów. Wybór metodyki i narzędzi zarządzania projektem oraz ryzykiem jest istotnie zależny od wielu czynników, m.in. wielkości firmy, źródeł jej kapitału, klasyfikacji gospodarczej, kategorii klientów⁵. Przed wyborem metodyki zarządzania projektem należy przeprowadzić odpowiednią analizę w celu doboru odpowiedniego podejścia, gdyż każda z dostępnych metodyk posiada wady i zalety⁶.

Zarządzanie projektem, którego celem jest zmierzanie do osiągnięcia sukcesu projektu, przyjmuje w praktyce dwie formy, określane jako podejścia heurystyczne (swobodne) oraz metodyczne (uporządkowane).

Podejście heurystyczne jest oparte na zdrowym rozsądku, w którym przeważa podejmowanie decyzji odpowiednio do zaistniałych okoliczności, stopniowo zdobywanego doświadczenia, intuicji wykonawców projektu etc. W takim podejściu wiedza o realizowaniu projektów jest zdobywana bardzo często metodą prób i błędów.

W literaturze przedmiotu przeważa jednak opinia, że zarządzanie projektami to metodyczny, uporządkowany sposób postępowania, który charakteryzuje się pewnym sformalizowaniem i konsekwencją w działaniu⁷. Taki pogląd definiuje określona metodyka zarządzania projektami, stopniowe zdobywanie doświadczenia, minimalna intuicja. Wiedza o realizowaniu projektów jest zdobywana poprzez systematyczne uczenie się i jedynie jest uzupełniania poprzez doświadczenie⁸.

Metodyka zarządzania projektami to uporządkowane podejście, które wskazuje zarządzającym projektem, jak sprawnie osiągać założone cele, m.in. poprzez wskazanie zasad

² J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 20.

³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 271.

⁴ Metoda, zgodnie z powszechnym rozumieniem tego pojęcia, to celowo i świadomie stworzony zbiór zaleceń (wzorców) wielokrotnego postępowania przy rozwiązywaniu problemów.

⁵ Z. Martyniak, *Niektóre problemy nowoczesnej metodologii projektowania*, „Prakseologia” 1975, nr 3–4, s. 92.

⁶ Ibidem.

⁷ M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

⁸ M. Wirkus, *Metodyki zarządzania projektami – przegląd [w:] Zarządzanie projektem*, red. M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 184.

określających sposób wykonywania projektów, procedur, procesów czy rozwiązań organizacyjnych⁹. Metodyki zarządzania bardzo często odnoszą się do całego kompleksu problemów i procesów zarządzania projektem. W zależności od uszczegółowienia zaleceń tworzących metodyki można podzielić je na: wytyczne metodyczne, metodyki ramowe (podejścia metodyczne), metodyki szczegółowe. W dziedzinie zarządzania projektami spotykamy się z wieloma różnorodnymi metodykami. Zjawisko to może być traktowane jako dowód dojrzałości i samodzielności dziedziny zarządzania projektami.

Jeśli doświadczenie stosowania metod zechcemy poddać naukowej weryfikacji, wówczas pojawi się problem metodologiczny, czyli uogólnienia naukowego wiedzy metodycznej¹⁰. Zatem metodologia to nauka o technikach umiejętnego działania, to tyle co nauka o metodach badania stosowanych w jakiejś nauce¹¹, przy czym chodzi przede wszystkim o metodologię umiejętności praktycznych, w której rozpatrywane są sposoby doboru skutecznych środków do zamierzonego celu¹².

Istotnym składnikiem każdej metodologii jest zestaw określonych środków, narzędzi metodycznych, m.in. metod, technik, metodyk, reguł, procedur, zasad etc., wykorzystywanych w określonych warunkach do realizacji założonych celów¹³.

Różnice między podejściem klasycznym a zwinnym

Zacznijmy od porównania podejścia tradycyjnego, zwanego również klasycznym (twardym) i nowego (miękkiego, lekkiego) tzw. zwinnego (z angielskiego *agile*) występującego w procesie realizacji projektów, którego źródeł rozwoju należy szukać głównie w problemach realizacji projektów informatycznych, których specyfika i podatność na niekontrolowane zamiany powodowały niski odsetek projektów zakończonych sukcesem¹⁴. Do cech charakterystycznych podejścia tradycyjnego zaliczyć z całą pewnością można: występowanie stałych, szczegółowych planów; obecność procesów, zadań i czynności; planowanie i harmonogramowanie; niską niepewność i ryzyko; średnią lub małą szybkość wytwarzania; średnie lub niewielkie zmiany; jednorodne zespoły projektowe; duże doświadczenie zespołów; skupione podejmowanie decyzji; model logicznej kolejności; dominacja komunikacji formalnej (okresowe spotkania), raportowanie i kamienie milowe jako główne punkty kontrolne. Przykładem projektu, który mógłby być realizowany przy wykorzystaniu jednej z metodyk klasycznych, jest projekt budowy krajowej autostrady¹⁵.

Z kolei metodyki zwinne wyróżnia: model przyrostowy; orientacyjne plany; wysokie ryzyko i niepewność; rozproszone podejmowanie decyzji; wstępnie oszacowany harmono-

⁹ Ibidem.

¹⁰ M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania projektami* [w:] *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 19.

¹¹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 13.

¹² T. Pszczołkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław 1978, s. 245.

¹³ M. Trocki, *Podstawy metodyczne zarządzania projektami...*, s. 19.

¹⁴ M. Flasiński, *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 36.

¹⁵ A. Jaskanis, M. Marczewska, M. Darecki, *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*, Wrocław 2015, s. 45.

gram; elastyczne reguły postępowania; brak stabilności w przebiegu procesów; komunikacja bezpośrednia; nacisk na działania, a nie ich dokumentowanie; samoorganizujące się zespoły; opieranie się na zaufaniu; planowanie, które trwa przez cały cykl życia projektu; brak formalnie zorganizowanej kontroli projektu¹⁶. Przykładem projektu, który mógłby być realizowany przy wykorzystaniu jednej z metodyk tego typu, może być projekt systemu informatycznej obsługi klienta w gminie, którego opracowanie i realizacja wymagałyby bezpośredniej komunikacji interesariuszy projektu oraz elastycznej możliwości wprowadzania zmian w czasie jego realizacji¹⁷.

W ramach metodyk klasycznych wymienia się metodyki uniwersalne, które mogą mieć zastosowanie do każdego rodzaju projektu. Z kolei metodyki specjalistyczne są stosowane do węższego, bardziej zawężonego rodzaju projektów (tutaj można również zaliczyć metodyki stosowane na użytek własny, powstałe na podstawie własnych doświadczeń projektowych przedsiębiorstwa)¹⁸. W metodykach klasycznych już na etapie planowania następuje doprecyzowanie istotnych elementów projektu. W momencie rozpoczynania etapu realizacji m.in. wynik, koszt, harmonogram poszczególnych działań projektu jest znany. W świecie realizatorów projektów kilka metodyk klasycznych, uniwersalnych zostało spopularyzowanych, wśród nich możemy wymienić metodyki: PMBOK, PRINCE2, IPMA.

Okoliczności, w których już w momencie rozpoczęcia realizacji projektu jest znany wynik, nie zawsze sprawdzają się w praktyce gospodarczej. Tego typu uwarunkowania zmusiły wykonawców do szukania bardziej elastycznych zasad postępowania. Dlatego też zaczęto stosować podejście nowoczesne, które będzie obejmować: plany płynne i ogólne; wyniki biznesowe; interakcje i zarządzanie wiedzą; wysoką niepewność i ryzyko; dużą szybkość wytwarzania; bardzo duże lub duże zmiany; niejednorodne zespoły projektowe; niewielkie doświadczenie zespołów; rozproszone podejmowanie decyzji¹⁹.

Metodyki zwinne (zgodne z zasadami zwinnego działania) nie odcinają się zupełnie od zorientowanych na dokumenty, sformalizowanych metodyk tradycyjnych, jednak posiadają swoje indywidualne właściwości, są bardziej adaptacyjne niż predykcyjne. Metodyki tradycyjne nie radzą sobie z częstymi zmianami wymagań, podczas gdy zwinne przejmują je za regułę (procesy metodyk zwinnych próbują się do tych ciągłych zmian wymagań zaadaptować)²⁰. Ponadto metodyki nowoczesne są zorientowane na ludzi, a nie na procesy, ich podstawą jest uznanie charakterystycznego dla człowieka twórczego stylu pracy oraz włączenie, jako elementów, wszelkiego pokroju osobliwości kultury i zachowań członków zespołów projektowych.

W metodykach zwinnych zakłada się, że osoba zlecająca projekt ma sprecyzowany cel i jest świadoma tego, co chce osiągnąć, pomimo to wynik projektu nie jest jednoznacznie doprecyzowany w momencie etapu realizacji²¹.

¹⁶ Ibidem, s. 46.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ W metodykach klasycznych (TPM – *Traditional Project Management*), których początki są datowane na przełom lat 50. i 60. ubiegłego wieku, jest stosowany najczęściej trzyfazowy lub pięcio-etapowy cykl życia projektu (inicjacja, planowanie, realizacja, monitorowanie i kontrola, zamykanie). Podobnie w metodykach zwinnych np. DSDM (*Dynamic Systems Development Method*) lub AgilePM (*Agile Project Management*).

¹⁹ W. Łabuda, *Podejście zwinne a tradycyjne do projektów wytwarzania oprogramowania*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki” 2015, nr 13, tom 9, s. 58.

²⁰ Ibidem, s. 59.

²¹ M. Wirkus, op. cit., s. 186.

Do najbardziej znanych metodyk zwinnych należą: adaptacyjne zarządzanie projektem, ekstremalne zarządzanie projektem, metodyka SCRUM, metodyka CRYSTAL, metodyka DSDM. W ostatnich latach pojawiła się duża liczba nowych zwinnych metodyk zarządzania projektami wytwarzania oprogramowania²². Najbardziej znanymi są: XP-eXtreme Programming, która powstała z inspiracji Kenta Becka w środowisku informatyków z kręgu języka i środowiska programowania Smalltalk; Crystal Clear Family – koncepcja opracowana i popularyzowana przez Alistaira Cockburna, eksperta w dziedzinie projektowania obiektowego; Adaptive Software Development – rozbudowana metodyka adaptacyjna opracowana i opublikowana w książce pod jednakowym tytułem przez Jima Highsmitha²³.

Badania efektywności zastosowania zwinnych metod w zarządzaniu projektami wykazały, że dzięki zastosowaniu tych metod nastąpiła poprawa wyników i efektywności projektów w 80% badanych przypadków. Ogólny bilans nakładów i korzyści zastosowania zwinnych metod w zarządzaniu projektami uznany został przez większość uczestników badań za pozytywny. Korzyści z zastosowania metod zwinnych – większe niż nakłady – zadeklarowało 93% respondentów. Z badań prowadzonych w Massachusetts Institute of Technology wynika, iż wzrost przychodów firm zwinnych jest około 40% szybszy i firmy te generują o 30% wyższe zyski niż firmy niezwinne²⁴.

Każde z prezentowanych rozwiązań posiada mocne strony, jednak najważniejsze jest dobranie odpowiedniej metodyki do realiów pracy i prawidłowa adaptacja względem realiów biznesowych, gdyż ścisłe stosowanie wszystkich praktyk może być nadmiernie pracochłonne w zastosowaniu do małych projektów²⁵. Reasumując, można stwierdzić, że najistotniejsza różnica pomiędzy metodykami klasycznymi a metodykami zwinnymi dotyczy znajomości celu i wyniku projektu w momencie rozpoczynania etapu wykonawczego w cyklu życia projektu. Należy jednak podkreślić, że wykorzystanie zwinnych metodyk wymaga stosownych warunków oraz odpowiedniego poziomu dojrzałości projektowej organizacji i zespołów projektowych. Metody zwinne przystosowane są przede wszystkim do zastosowania w małych zespołach i nastawione są na szybkie efekty biznesowe²⁶.

Wybrane metodyki zarządzania projektami

Dynamiczny wzrost zróżnicowanych problematycznie projektów wykształcił potrzebę standaryzacji działań projektowych. Opracowano zatem rozmaite metodyki głównie po to, aby ułatwić osiągnięcie sukcesu w realizacji danego projektu. Jak powszechnie wiadomo, każdy projekt jest z definicji niepowtarzalny, jednak wypracowane metodyki mają ułatwić zarządzanie projektem w sposób w miarę powtarzalny, przy zastosowaniu pewnych uniwersalnych

²² W. Łabuda, *Jak zrealizować udany projekt informatyczny?*, Materiały konferencyjne podsumowujące projekt *Program rozwoju oferty dydaktycznej i podnoszenia kompetencji wykładowców w Warszawskiej Wyższej Szkole Informatyki*, 2011, s. 25.

²³ Ibidem.

²⁴ P. Wyrozębski, *Zwinne metody zarządzania projektami [w:] Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 237.

²⁵ T. Sobestiańczyk, *Metodyka zarządzania projektami PRINCE2*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, *Zarządzanie*, 2012, nr 5, s. 17.

²⁶ R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, OnePress/Wiley 2013, s. 55.

technik i narzędzi wspierających ten proces, niezależnie od celu końcowego, jaki ma być przy pomocy projektu osiągnięty²⁷. Istniejące rozwiązania różnią się przede wszystkim zakresem oraz specyfiką. Niektóre obejmują cały proces zarządzania projektem, począwszy od wstępnych rozmów projektowych aż do wsparcia operacyjnego po zakończeniu projektu, podczas gdy inne obejmują jedynie element jego inicjowania i planowania²⁸.

W obliczu dużej liczby dostępnych metodyk zarządzania projektami wybór odpowiedniego uniwersalnego rozwiązania gwarantującego odniesienie sukcesu projektu może okazać się w wielu przypadkach dość trudny. Dodatkowo metodykę nie zawsze można zastosować w sposób bezpośredni. Metodyki zarządzania różnią się podejściem co do istoty zarządzania oraz obszarem ich zastosowania.

W praktyce projektowej stosowanych jest wiele różnych metodyk prowadzących do formalizacji zasad postępowania w zarządzaniu projektami. Na arenie międzynarodowej dwie z nich zyskały szczególną popularność. Obecnie uznaje się je za powszechne standardy zarządzania projektami.

Pierwsza – **PMBok Guide (Project Management Body of Knowledge)** – jest klasyczną metodyką zarządzania projektami mającą uniwersalne własności²⁹, która powstała w celu rozpowszechniania dobrych praktyk związanych z zarządzaniem projektami oraz stworzenia pakietu pojęć z dziedziny³⁰. Jej opis ma charakter leksykonu ułatwiającego pełne poznanie metodycznego zarządzania projektami. Jest standardem zarządzania opartym na produktach, a to oznacza, że opisuje pracę jako wynik poszczególnych procesów. Metodyka obejmuje 42 procesy, które przypadają na 5 podstawowych grup procesów i 9 obszarów wiedzy (zarządzanie integralnością projektu, zakresem, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zaopatrzeniem), które są typowe dla prawie wszystkich projektów. Z kolei grupy procesów składają się z procesów rozpoczęcia, planowania, realizacji, kontroli i zakończenia³¹.

Z kolei metodyka **PRINCE2** koncentruje się w dużym stopniu na działaniach zarządczych i decyzyjnych w projekcie. Metodyka jest publicznie dostępna i może być używana przez każdego zainteresowanego. Obejmuje następujące zintegrowane elementy: zasady (pryncypia), tematy, procesy i środowisko, w którym jest realizowany projekt. Wyróżnia się siedem pryncypiów: stałą analizę zasadności biznesowej, zarządzanie etapowe, wykorzystywanie doświadczenia, podzielone role i obowiązki, zarządzanie oparte na tolerancjach (czyli z pewnym marginesem decyzyjnym), koncentrację na produkcie, dostosowanie do warunków projektu³². Metodyka obejmuje także siedem tematów: jakość, uzasadnienie biznesowe, organizację, plany, ryzyko, zmianę, postępy³³.

Wśród uniwersalnych metodyk zarządzania projektami można dodatkowo wyróżnić metodyki **PCM (Project Cycle Management)** oraz **Ten Step**.

²⁷ A. Jaskanis, M. Marczevska, M. Darecki, op. cit., s. 43.

²⁸ J. Charvat, *Project Management, Methodologies Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2003, s. 18.

²⁹ Uniwersalne metodyki przewidziane do wykorzystania w różnych dziedzinach i warunkach zarządzania projektami, przygotowane zazwyczaj jako standardy przez instytucje zajmujące się rozwojem i rozpowszechnianiem wzorcowych metod zarządzania projektami.

³⁰ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square 2013.

³¹ <https://www.governica.com/PMBok>, data dostępu: 20.04.2019 r.

³² M. Wirkus, op. cit., s. 194.

³³ Ibidem, s. 195.

Metodyka PCM obecnie jest rekomendowana przez Komisję Europejską do definiowania i planowania projektów współfinansowanych ze środków UE. Metodyka jest zestawem pojęć, narzędzi i technik obejmujących pojęcie cyklu projektu, analizę parametrów, elementy jakości, harmonogram, główne dokumenty projektowe, planowanie przy wykorzystaniu macierzy logicznej³⁴.

Metodyka Ten Step to metodyka elastyczna i w pełni skalowalna. Jej filozofia jest prosta: „wielki projekt – obszerna metodyka, mały projekt – oszczędne i proste rozwiązania”. Ten Step dostarcza kierownikowi projektu wszystkiego, co niezbędne do prowadzenia projektów dowolnej, zmiennej skali. Poszczególne „kroki” (*steps*) odpowiadają na potrzebę zwiększania dyscypliny zarządzania projektem wraz ze wzrostem jego skali. Zanim zespół rozpocznie pracę, należy poświęcić czas na zdefiniowaniu tego, co ma być robione. Pozwoli to mieć pewność, że praca jest właściwie rozumiana przez Kierownika Projektu i Sponsora Projektu. Ten Step zawiera odrębne opisy procesów dla projektów małych (nacisk na sprawność działania), dla projektów średnich (dodatkowo nacisk na zapewnienie spójności rozwiązań) oraz dla projektów dużych i programów (zapewniających, oprócz wcześniej wymienionych, integralność rozwiązania).

Branżowe metodyki zarządzania projektami

Oprócz uniwersalnych metodyk zarządzania projektami powstało wiele branżowych metodyk zarządzania projektami, które są opracowane przez stowarzyszenia fachowe określonych branż i dostosowane do specyfiki branżowej projektów. Dla przykładu można wymienić metodykę: **HERMES** (Management and Execution of Projects in Information and Communication Technologies) – to metodyka zarządzania projektami informatycznymi opracowana przez administrację szwajcarską, **CPPM** (Code of Practice for Project Management for Construction and Development) – to metodyka zarządzania projektami budowlanymi, **RUP** (Rational Unified Process) – jest iteracyjną i przyrostową metodyką wytwarzania oprogramowania, jej celem jest produkcja oprogramowania wysokiej jakości w przewidywalnym dla klienta czasie i budżecie³⁵, **MSF** (Microsoft Solution Framework) – to metodyka zarządzania dużymi projektami informatycznymi, **ASAP** (Accelerated SAP) – to metodyka, która usprawnia i przyspiesza proces wdrożenia, pozwala w sposób efektywny wykorzystać zasoby, minimalizuje ryzyko związane z wdrożeniem oraz obniża jego całkowity koszt. Stosowanie metodyki ASAP zapewnia zdyscyplinowane podejście do zarządzania projektem, zarządzania organizacją i zarządzania rozwiązaniami. Wspiera zespoły projektowe przy pomocy wielu narzędzi, szablonów, ankiet, list kontrolnych, przewodników czy akceleratorów.

Z kolei branżowa metodyka **XP** (Extreme Programming) to jedna ze zwinnych metodyk tworzenia oprogramowania, która podkreśla prostotę, odwagę, informację zwrotną i komunikację. Częściowo jest reakcją na panujące przekonanie, że zmiana jest zła i powinno

³⁴ Analiza, w której wykorzystuje się macierz logiczną, pozwala na logiczne oraz syntetyczne identyfikowanie i analizowanie problemu oraz definiowanie zadań, które należy podjąć, aby rozwiązać dany dylemat. Ukazuje logiczny związek między celami a działaniami. Ułatwia przechodzenie od celów bardziej ogólnych do celów szczegółowych.

³⁵ T. Sobestiańczyk, *Metodyka RUP jako najlepsze dopełnienie zarządzania projektami informatycznymi*, http://zeszyty.wne.tu.koszalin.pl/images/wydawnictwo/zeszyty/17/17_Tomasz_Sobestiańczyk_text.pdf, data dostępu: 13.02.2019 r.

się jej unikać. Metodyka ta uważana jest również za lekki, wydajny, mało ryzykowny, elastyczny, przewidywalny, naukowy i komfortowy sposób tworzenia oprogramowania³⁶.

Problemowe metodyki zarządzania projektami

Metodyki zarządzania projektami mogą być wyspecjalizowane nie tylko branżowo, ale też problemowo, czyli mogą odnosić się do wyodrębnionych problemowo kompleksów zagadnień zarządzania projektami. Przykładowo do tego typu metodyk należą: **Practice Standard for Project Configuration Management** – metodyka zarządzania konfiguracją projektu, **Practice Standard for Work Breakdown Structures** – metodyka planowania struktury projektu, **Practice Standard for Project Risk Management** – metodyka zarządzania ryzykiem projektu, **Practice Standard for Earned Value Management** – metodyka zarządzania wartością przeniesioną projektu, **Practice Standard for Project Estimating** – metodyka szacowania w projektach, **Practice Standard for Scheduling** – metodyka planowania przebiegu projektu³⁷.

Jak można zauważyć, kierownik odpowiedzialny za zarządzanie projektami w celu uprawdopodobnienia szansy na odniesienie sukcesu ma do dyspozycji obszerny zestaw wartościowych środków wspomagania metodycznego. Sprawność i efektywność zarządzania projektami zależą od znajomości tych środków, ale także od umiejętności ich doboru i dostosowania do konkretnych sytuacji projektowych.

Podsumowanie

Uporządkowanie procesów zarządzania projektami na podstawie metodycznego sposobu postępowania, niezależnie od wyboru metodyki, ma wiele zalet. Każda z przedstawionych metodyk w większym lub mniejszym stopniu wprowadza dyscyplinę w postępowaniu, co wymusza na kierownictwie projektu ciągle analizowanie przeszłości i podejmowanie racjonalnych decyzji, które mają wpływ na prawidłowy przebieg cyklu projektu. Filarem sukcesu jest także konsekwencja kierownictwa organizacji we wdrażaniu wybranej metodyki, a także umiejętność wyciągania wniosków i wykorzystywania ich podczas realizacji kolejnych projektów.

³⁶ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 16.

³⁷ M. Trocki, *Podstawy metodycznego wsparcia zarządzania projektami [w:] Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Warszawa 2017, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., s. 31.

Bibliografia

- Charvat J., *Project Management, Methodologies: Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2003.
- Flasiński M., *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Warszawa 2006.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.
<https://www.governica.com/PMBoK>, data dostępu: 20.04.2019 r.
- Jaskanis, A., Marczewska, M., Darecki, M., *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*, Wrocław 2015.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Warszawa 2013.
- Łabuda W., *Jak zrealizować udany projekt informatyczny? Materiały konferencyjne podsumowujące projekt Program rozwoju oferty dydaktycznej i podnoszenia kompetencji wykładowców w Warszawskiej Wyższej Szkole Informatyki*, Warszawa 2011.
- Łabuda W., *Podejście zwinne a tradycyjne do projektów wytwarzania oprogramowania*, „Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki” 2015, nr 13, tom 9.
- Martyniak Z., *Niektóre problemy nowoczesnej metodologii projektowania*, „Prakseologia” 1975, nr 3–4.
- Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 1985.
- Pszczółkowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Management Training & Development Center, Warszawa 2017.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square 2013.
- Sobestiańczyk T., *Metodyka zarządzania projektami PRINCE2*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, „Zarządzanie” 2012, nr 5.
- Sobestiańczyk T., *Metodyka RUP jako najlepsze dopełnienie zarządzania projektami informatycznymi*, http://zeszyty.wne.tu.koszalin.pl/images/wydawnictwo/zeszyty/17/17_Tomasz_Sobestianczyk_text.pdf, 2017.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003.
- Trocki M., *Podstawy metodyczne zarządzania projektami [w:] Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Warszawa 2017.
- Trocki M., *Podstawy metodycznego wsparcia zarządzania projektami [w:] Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Warszawa 2017.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
- Wirkus M., *Metodyki zarządzania projektami – przegląd [w:] Zarządzanie projektem*, red. M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, Warszawa 2014.
- Wyrozębski P., *Zwinne metody zarządzania projektami [w:] Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Warszawa. Warszawa 2017.
- Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, One-Press/Wieley 2013.

SUMMARY

Agnieszka Kos

Review of selected project management methodologies

This paper describes the relationship between the use of particular project management methodologies and project success, and the impact of project governance context on this relationship.

Project governance acts as a quasi-moderator in this relationship. The findings should be of benefit to project management practitioners by providing an insight into the choice of methodologies in different governance contexts. Academics should benefit from the insight into the role of methodologies as success factors in project implementation.

Methodologies need to continually evolve by adapting to the organizational environment within the governance paradigm; otherwise these PMMs will be misaligned with the project contexts and hence reduce their contribution to the success of projects.

Key words: project management, success of the project, project management methodology.

Data wpływu artykułu: 21.02.2019 r.

Data akceptacji artykułu: 4.06.2019 r.