

TRADYCYJNE A ZWINNE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI – KIERUNKI ZMIAN

Agnieszka Peszko^{1*}

¹ AGH w Krakowie, Wydział Zarządzania, Polska


Streszczenie: Metodyki zarządzania projektami to rekomendacje od praktyków i naukowców służące skuteczniejszej realizacji projektów. Podział metodyk na uniwersalne oraz zwinne to podział, który obecnie dominuje w literaturze. Celem artykułu jest charakterystyka tradycyjnego i zwinnego podejścia do zarządzania projektami oraz wskazanie kierunku rozwoju tych metodyk w ostatnim czasie. Cel zrealizowano na podstawie badań literatury oraz własnych obserwacji i analiz zmian wprowadzanych przez twórców najbardziej popularnych metodyk w ostatnich latach (studium przypadku: PRINCE2, PMBOK). Wskazano, iż w zarządzaniu projektami mocno zauważalna jest ewolucja z tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami, opartego na planowaniu kaskadowym, do zwinnego zarządzania, gdzie mocno akcentowana jest współpraca z klientem w trakcie trwania projektu. Świadczy o tym olbrzymia popularność metodyki zwinnej (Scrum) oraz znaczące zmiany wprowadzone w ostatnim czasie w metodykach uniwersalnych (PMBOK edycja siódma, PRINCE2 Agile). Prognozowany dalszy rozwój i popularyzacja podejścia zwinnego do zarządzania projektami nie oznacza jednak wyparcia klasycznych metodyk. Praktyka zarządzania projektami skłania się do hybrydowych, łączonych rozwiązań w realizacji projektów.

Słowa kluczowe: metodyki zarządzania projektami, projekt, rozwój metodyk, tradycyjne metodyki, zwinne metodyki

Kod klasyfikacji JEL: M10, M21

Wprowadzenie

Zarządzanie projektami jest stosunkowo młodą dziedziną wiedzy, jednak w ostatnich latach obserwuje się jej duży rozwój. W obecnym, szybko zmieniającym się otoczeniu organizacje na całym świecie korzystają z gotowych metodyk zarządzania

¹ Agnieszka Peszko, dr, al. Adama Mickiewicza 30, 30-059 Kraków, Polska, apeszko@agh.edu.pl,
 <https://orcid.org/0000-0002-8628-0036>

* Autor korespondencyjny: Agnieszka Peszko, apeszko@agh.edu.pl

projektami, które pomagają im pomyślnie zrealizować własne projekty. Tradycyjne zarządzanie projektami stosowane jest od dawna, jednak od kilku lat obserwowane są zmiany spowodowane z jednej strony wysokim poziomem dynamiki otoczenia, z drugiej zaś możliwością sięgnięcia przez przedsiębiorstwa po innowacyjne rozwiązania (Soroka-Potrzebna, 2019). W takich warunkach tradycyjne podejście do zarządzania projektami często staje się nieodpowiednie do współczesnych wymagań otoczenia i może być niekorzystne dla tych projektów, które są skomplikowane i niepewne (Williams, 2005).

Celem artykułu jest charakterystyka tradycyjnego i zwinnego podejścia do zarządzania projektami oraz wskazanie kierunku zmian w metodykach zarządzania projektami w ostatnim czasie.

Metodyka badawcza

Zastosowaną metodyką badawczą jest analiza jakościowa. Opierając się na analizie literatury przedmiotu, wychodząc od definicji pojęcia projektu, scharakteryzowano tradycyjne oraz zwinne podejście do zarządzania projektami. Do wskazania kierunków zmian w metodykach zarządzania projektami wykorzystano studium przypadku. Wybór tej metody umożliwił pokazanie konkretnych zmian w konkretnych metodykach zarządzania projektami. Wskazano na zmiany wprowadzone w standardzie zarządzania projektami PMBOK Guide (edycja siódma), pokazano ewaluację klasycznej metodyki PRINCE2 w PRINCE2 Agile, a także, podpierając się danymi wtórnymi, wskazano na olbrzymią popularność zwinnej metodyki Scrum. Na podstawie analizy tych przypadków wskazano obecne kierunki zmian w metodykach, realizując tym samym cel artykułu. W podsumowaniu zamieszczono wnioski z przeprowadzonej analizy oraz wskazano na możliwe kolejne zmiany w ewolucji metodyk zarządzania projektami.

Definicja projektu

W literaturze naukowej projekt definiowany jest jako sekwencja zadań podjętych z zamiarem osiągnięcia unikalnych celów w określonych ramach czasowych. (Mingus, 2002). To przedsięwzięcie, na które składa się zespół czynności, które mają datę rozpoczęcia, specyficzne cele i limity, ustalone odpowiedzialności, czyli obowiązki realizatorów, budżet, rozkład czynności oraz datę ich ukończenia (Frączkowski, 2003). Inaczej to przedsięwzięcie, działalność, których realizacja doprowadzić ma do uzyskania, wytworzenia zakładanego wyrobu bądź usługi. Projekt związany jest z myśleniem przyszłościowym, przez co charakteryzuje go wysoki stopień niepewności i ryzyka (Stabryła, 2006). Definiowany jest także jako jednorazowe, wielozadaniowe zlecenie o określonych terminach rozpoczęcia i zakończenia, dobrze sprecyzowanym zakresie prac, budżecie oraz tymczasowym zespole, który rozwiązuje się po zakończeniu zlecenia (Lewis, 2006). Projekt to przeprowadzane jednorazowo, złożone przedsięwzięcie, z wyróżnionym początkiem i końcem, realizowane zespołowo, w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod

oraz technik (Trocki et al., 2009). To tymczasowe, stopniowo doprecyzowywane przedsięwzięcie, którego celem jest osiągnięcie unikalnego rezultatu lub rozwiązanie konkretnego problemu (Kapusta, 2013). To sekwencja skończonych i powiązanych działań, których udana realizacja polega na dostarczeniu oczekiwanej wartości biznesowej, stanowiącej uzasadnienie dla jego realizacji (Wysocki, 2018).

Metodyki zarządzania projektami stanowią rekomendacje praktyków i naukowców służące do skutecznej realizacji projektów. Definiują one również, czym jest projekt.

Według PMBOK (ang. Project Management Body of Knowledge) projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu lub dostarczenia unikalnej usługi czy otrzymania unikatowego rezultatu (PMI, 2017). Przez tymczasowość należy rozumieć, iż każdy projekt ma swój początek i koniec.

W metodyce PRINCE2 projekt definiowany jest jako tymczasowa organizacja powołana w celu wytworzenia jednego lub więcej produktów biznesowych zgodnych z uzgodnionym uzasadnieniem biznesowym. Przez uzasadnienie biznesowe rozumie się zbiór wytycznych, które określają, czy realizacja projektu jest nadal słuszna i opłacalna (PRINCE2..., 2017).

Na podstawie powyższych definicji można wskazać kluczowe cechy charakterystyczne dla każdego projektu. Tak więc projekt to zamierzenie o charakterze celowym (ma zdefiniowany cel), ograniczonym (między innymi przez czas, budżet czy zakres), tymczasowym (jest określony w czasie), jednorazowym (niepowtarzalnym), wyodrębnionym spośród innych (nie jest związany z bieżącym, rutynowym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa), złożonym (da się go podzielić na zadania cząstkowe), specyficznie zorganizowanym (wymaga zmian w strukturze dotychczas obowiązującej w przedsiębiorstwie, wymaga zaangażowania różnych specjalistów i zasobów).

Tradycyjne a zwinne metodyki zarządzania projektami

Metodyki zarządzania projektami to zbiory zasad zarządzania projektami, zawierające zalecenia co do postępowania, odnoszące się do całego kompleksu problemów i procesów zarządzania projektami (Trocki, 2017). Ich celem jest pomóc zespołom projektowym w osiągnięciu założonego celu projektu. Stanowią źródło najlepszych praktyk pełniących rolę standardów i procedur opisujących działania i procesy, jakie kierownik projektu i inni jego uczestnicy muszą podjąć, aby z sukcesem zrealizować projekt (Wyrozębski, 2014). Pomagają one w dwojaki sposób. Po pierwsze, dostarczają gotowych ram, w których ma zostać wykonana całość prac. Po drugie, ułatwiają organizacjom ujednoczenie procedur i terminologii (Kerzner, 2005). Metodyki udokumentowane i zatwierdzone przez organizację zajmującą się szerzeniem wiedzy na temat zarządzania projektami określane są jako standardy zarządzania projektami.

Projekty zapewniają działaniom organizacji elastyczność i innowacyjność. Rekomendowane jest przyjęcie rozwiązań i dobrych praktyk z powszechnie stosowanych metodyk zarządzania projektami do coraz większej ilości działań, niezależnie od branży. Pozwala to na skuteczne osiąganie celów poprzez racjonalne planowanie podejmowanych działań oraz skuteczne zarządzanie (Bitkowska, 2019).

Podział metodyk na uniwersalne oraz zwinne metodyki zarządzania projektami jest podziałem, który obecnie dominuje w literaturze.

Historycznie tworzono metodyki uniwersalne. Stanowią one standard postępowania dla projektów z wielu dziedzin (Brzozowski, 2020). Uniwersalne, zwane również tradycyjnymi czy klasycznymi metodykami zarządzania projektami, z założenia dedykowane są wszystkim projektom, niezależnie od ich specyfiki. Stanowią one niejednokrotnie standardy zarządzania projektami. Są przeważnie łatwo dostępne i niedrogie.

Metodyki uniwersalne mają ścisłe procedury dotyczące planowania i realizacji projektu. Charakteryzują się z góry ustalonym, niezmiennym harmonogramem, budżetem i odpowiednio przydzielonymi zasobami. W tym przypadku zakres projektu nie może być zmieniony (Wells, 2012). Cel projektu jest jasny i znany, a uszczegółowienie go następuje w początkowych fazach projektu. Terminy realizacji poszczególnych zadań są precyzyjnie określone. Każdy etap projektu jest dokładnie udokumentowany i zatwierdzony. W metodykach uniwersalnych według podejścia kaskadowego (ang. waterfall) zarządzanie projektami składa się z pięciu faz: analizy, projektowania, implementacji, testowania, utrzymania. Istotne jest, że rozpoczęcie kolejnego etapu nie może nastąpić przed zakończeniem poprzedniego, czyli zakończenie każdej z faz jest ostateczne, a zespoły biorące udział w poszczególnych etapach są rozłączne (Niegorska, 2019). Charakterystyczną cechą tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami jest ustalenie na samym początku z klientem wymagań dotyczących końcowego rezultatu, które pozostają sztywne w trakcie wdrażania. Teoretycznie rezultat końcowy jest więc z góry przewidziany. W początkowej fazie nad projektem pracują eksperci, a dopiero w fazie implementacji zadania zostają rozdzielone wśród szeregowych pracowników (Kaczor, 2016).

Do powszechnie znanych uniwersalnych metodyk zarządzania projektami należą: PRINCE2 (Project in Controlled Environments), metodyka opracowana przez brytyjską agencję rządową (Office of Government Commerce), oraz ICB (IPMA Competency Baseline), metodyka oparta na wytycznych kompetencyjnych. Najbardziej popularnym standardem zarządzania projektami jest PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge) opracowywany przez Project Management Institute (PMI). Jej twórcy nie nazywają tych standardów metodyką, a raczej przewodnikiem po zarządzaniu projektami.

Metodyka IPMA Competence Baseline (ICB) dostarcza wskazówek zapewniających kompetencje kierownikom projektów w zakresie zarządzania projektami. Podejście organizacji IPMA (International Project Management Association) dostarcza kierownikom wiedzy z zakresu trzech zestawów kompetencji: behawioralnych, technicznych i kontekstowych. Tak zdefiniowane kompetencje mają za zadanie skutecznie zintegrować wszystkie elementy zarządzania projektami z punktu widzenia kierownika projektu (IPMA, 2006).

W porównaniu z PMBOK Guide PRINCE2 jest podejściem praktyczniejszym. To bardziej uporządkowana metodyka niż standard zarządzania projektami, jakim jest PMBOK. PRINCE2 kładzie nacisk na uzasadnienie biznesowe, PMBOK bardziej skupia się na wymaganiach klienta i zarządzaniu komunikacją. Z tego względu może być lepszy do większych projektów realizowanych w dużych zespołach (Karaman & Kurt, 2015).

Zwinne metodyki zarządzania projektami są stosunkowo nowe w porównaniu z uniwersalnymi, klasycznymi metodykami. Ich największy rozwój przypada na koniec lat 90. ubiegłego wieku. Źródłem ich rozwoju były problemy w realizacji projektów informatycznych, których specyfika, złożoność i podatność na niekontrolowane zmiany zakresu powodowały niski odsetek projektów ukończonych z powodzeniem (Wyrozębski, 2015). Zaczęto uważać, iż dotychczasowe podejście do planowania i zarządzania projektami nie bierze w wystarczającym stopniu pod uwagę zmian w wymaganiach klientów w trakcie realizacji projektu, zmian w budżecie, czasie realizacji projektu, w zakresie projektu czy też zmian zachodzących w otoczeniu. Zaczęto głośno postulować, że klasyczne, tradycyjne metodyki zarządzania projektami nie pasują do wielu projektów, a wręcz utrudniają ich prowadzenie.

Punktem zwrotnym w rozwoju metodyk zarządzania projektami było podpisanie w 2001 roku tzw. Manifestu Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania (Manifesto for Agile Software Development), inaczej Manifestu Zwinności (Agile Manifesto), nazywanego również Manifestem Agile. Manifest ten zakładał, że w pracach projektowych należy przedkładać ludzi i interakcję ponad procesy i narzędzia, działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację, zmniejszenie biurokracji, współpracę z klientem ponad formalne ustalenia oraz reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem (Agile Manifesto, 2022). Oprócz tych czterech wartości sformułowano również 12 zasad podejścia zwinnego (satysfakcja klienta, zmienność wymagań, częste dostarczanie funkcjonalnego oprogramowania, współpraca, zmotywowany zespół, komunikacja, działające oprogramowanie, trwałe i ciągłe tempo pracy, dbałość o jakość produktu, prostota rozwiązań, samoorganizujące się zespoły, poprawa efektywności) (Agile Manifesto, 2022b).

W podejściu zwinnym istotna jest koncentracja na dynamicznym planowaniu, ciągłym dostarczaniu wartości klientowi, rzeczywistym pomiarze postępu prac oraz wytwarzanych elementach wartości (Coplien & Harrison, 2005). Zwinne podejście zakłada, iż mimo że osoba zlecająca projekt ma sprecyzowany cel, to wynik projektu nie może być jednoznacznie doprecyzowany w momencie jego realizacji (Wirkus et al., 2014). W metodykach zwinnych końcowy produkt zostaje podzielony na mniejsze części, które są wytwarzane w określonych odstępach czasu. Te mniejsze części reprezentują już jakąś wartość i mogą w ramach współpracy zostać pokazane klientowi (Łabuda, 2015).

Początkowo podejście zwinne zostało opracowane dla małych projektów, szczególnie informatycznych, ponieważ m.in. nie wymagają one dodatkowego koordynowania działań, jak ma to miejsce w przypadku dużych przedsięwzięć, oraz cechują się dużą innowacyjnością (Zakrzewska et al., 2020). Sukces tego podejścia spowodował, że metodyki zwinne zaczęły być również stosowane w innych branżach, takich jak np.: marketing, usługi finansowe czy przemysł samochodowy (Digital.ai, 2021).

Obecnie najbardziej popularną i wykorzystywaną w praktyce metodyką zwinną jest metodyka Scrum. Autorami tej metodyki są Ken Schwaber i Jeff Sutherland. Od 2009 roku metodyka Scrum jest oficjalnie zdefiniowana w dostępnym dla wszystkich dokumencie zatytułowanym *The Scrum Guide* (Schwaber & Sutherland, 2020). Dokument ten był aktualizowany do tej pory pięć razy. Obecnie najnowsza wersja

pochodzi z listopada 2020 roku. Podstawą Scrum są role, zdarzenia, artefakty i reguły. Według autorów metodyka ta jest prosta i intuicyjna, natomiast mogą wystąpić trudności w jej opanowaniu, gdyż wymaga dużej samodyscypliny i samoorganizacji zespołu projektowego.

Ewolucja metodyk zarządzania projektami

W ostatnich latach zauważyć można znaczące zmiany wśród praktyków i teoretyków w podejściu do zarządzania projektami. Najbardziej widoczne są one w zmianach wprowadzonych do uniwersalnych metodyk/standardów zarządzania projektami oraz olbrzymiej popularności zwinnego podejścia do zarządzania, szczególnie metodyki Scrum.

W najnowszym przewodniku zarządzania projektami opracowanym w 2021 roku przez Project Management Institute (PMI), noszącym nazwę PMBOK Guide (siódma edycja), zmiany te określane są jako rewolucyjne. Przez sześć edycji, które pojawiały się mniej więcej co cztery lata od 1996 roku, PMBOK opierał się na 10 obszarach wiedzy, oraz 47 procesach uporządkowanych w pięć grup. Zadaniem obszarów wiedzy było wskazanie kierownikowi projektu na elementy problemowe, istotne dla przebiegu i sukcesu projektu. Były to: zarządzanie integracją, zakresem projektu, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zaopatrzeniem oraz zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekt. Pięć grup procesów opartych na cyklu zarządzania projektami to: inicjowanie, planowanie, realizacja, kontrola i zamykanie projektu. Pomiędzy pierwszą a szóstą edycją PMBOK Guide zmiany polegały przede wszystkim na dodawaniu nowych elementów (procesów, technik), które wyłaniały się z praktyki projektowej, oraz na korygowaniu dotychczasowych treści. Natomiast w najnowszej, wydanej w 2021 roku, siódmej edycji PMBOK, pojawiło się wiele znaczących zmian.

W siódmej edycji PMBOK zamiast procesów wprowadzone zostało 12 pryncypiów, a obszary wiedzy zastąpione zostały przez 8 domen, uzupełnione o systemowe podejście do dostarczania wartości, wskazówki dotyczące dostosowania do potrzeb projektu oraz opis modeli, metod i artefaktów służących do zarządzania projektem. Siódma edycja PMBOK dużo większą uwagę skupia na wartości dla klienta, która ma powstać podczas realizacji celu projektowego. To odpowiedź PMI na szybko zmieniającą się rzeczywistość i coraz większe zaangażowanie technologii służącej zarówno organizacjom, jak i kierownikom projektów do szybkiego reagowania na zmiany. Znaczącej zmianie uległa również objętość przewodnika PMBOK. Dla porównania – czwarta edycja miała 467 stron, edycja piąta 589 stron, natomiast edycja szósta miała aż 756 stron. Najnowsza, siódma edycja PMBOK Guide to „jedynie” 337 stron (Pawłowski, 2021).

Według twórców siódmej edycji PMBOK Guide metodyka ta przeszła od stałego, opartego na procesach, charakteru do bardziej ogólnego, rozszerzalnego, elastycznego, opartego na zasadach. W porównaniu z poprzednimi wersjami ma być ona bardziej dostosowana do obecnych potrzeb otoczenia. Poprzednie wersje koncentrowały się na tym, co należy zrobić, podczas gdy nowa wersja skupia się na rezultatach tego, co należy zrobić, na wartości (Strefa PMI, 2022).

Kolejnym argumentem przemawiającym za „zwinnym” kierunkiem rozwoju metodyk zarządzania projektami jest powstanie metodyki PRINCE2 Agile. AXELOS Limited, od 2013 roku właściciel metodyki PRINCE2, w 2015 roku zaprezentował światu metodykę PRINCE2 Agile, pokazując tym samym światowy kierunek zmian w podejściu do zarządzania projektami.

Klasyczna metodyka PRINCE2 to standard zarządzania projektami wywodzący się z Wielkiej Brytanii. Została opublikowana w 1989 roku przez brytyjską agencję rządową jako zbiór najlepszych praktyk zarządzania projektami. To jedna z najpopularniejszych obecnie uniwersalnych metodyk zarządzania projektami w krajach Unii Europejskiej. Ostatnia aktualizacja metodyki PRINCE2, jej szósta edycja, miała miejsce w 2017 roku. Metodyka ta w swoim założeniu koncentruje się na działaniach zarządczych i procesach decyzyjnych w projekcie. Do zarządzania projektem wprowadza komitet sterujący, którego zadaniem jest podejmowanie strategicznych decyzji. Komitet ten odciąża kierownika projektu, który odpowiada w projekcie za bieżące zarządzanie nim. Elementy metodyki PRINCE2 to pryncypia, procesy i tematy. Pryncypia to ciągła zasadność biznesowa, korzystanie z doświadczeń, zdefiniowane role i obowiązki, zarządzanie etapowe, zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji dopuszczalnych poziomów odchyień, koncentracja na produktach, dostosowanie do warunków projektu. Procesy to przygotowanie projektu, zarządzanie strategiczne projektem, inicjowanie projektu, sterowanie etapem, zarządzanie dostarczaniem produktów, zarządzanie końcem etapu, zamykanie projektu. Tematy to uzasadnienie biznesowe projektu, organizacja projektu, jakość, plany projektu, ryzyko, zmiana, postępy w projekcie (PRINCE2.com, 2022).

W roku 2015 AXELOS, w odpowiedzi na opinie użytkowników, którzy mieli problemy z zastosowaniem klasycznej metodyki PRINCE2 w projektach zwinnych, zaproponował nową, opartą na metodyce klasycznej, hybrydową metodykę PRINCE2 Agile. Metodyka PRINCE2 Agile skupia się na bardziej zwinnym i elastycznym podejściu do zarządzania projektami. Koncentruje się na pracy nad mniejszymi częściami projektu w zwinny sposób.

Wykorzystując cele i zadania krótkoterminowe, metodyka PRINCE2 Agile z założenia ma być bardziej elastyczna i przystosowana do zmian. Ma zapewniać te same korzyści co PRINCE2, ale z większą elastycznością i szybkością reakcji na zmiany. Główne różnice między PRINCE2 Agile i PRINCE2 to, że PRINCE2 Agile jest bardziej skoncentrowana na spełnianiu wymagań klientów, pomysły opierają się na produkcie, a nie na planie. W metodyce tej podkreślane jest ciągłe doskonalenie poprzez regularne kontrole. Zwrócono również uwagę na konieczność tworzenia zespołów samoorganizujących się (YouTube, 2015).

Niepewność, złożoność i niepowtarzalność działań projektowych w obecnym, turbulentnym otoczeniu sprawia, iż dokładne zaplanowanie projektu staje się wręcz niemożliwe, a odchylenia od planu są coraz bardziej prawdopodobne. Również kontrola projektu staje się coraz trudniejsza (Kopczyński, 2013). Dlatego obecnie tak popularne stało się zwinne podejście do zarządzania projektami. Uważa się, że podejście to może być wykorzystywane do zarządzania nie tylko projektami i zespołami, ale nawet całymi organizacjami (Paterek & Kozarkiewicz, 2020). Zdecydowanie najbardziej dominującą zwinną metodyką ostatnich lat jest metodyka Scrum.

Ponad 2/3 projektów zwinnych jest prowadzone właśnie tą metodyką. Wzrost zainteresowania zwinnym podejściem do zarządzania projektami widoczny jest nie tylko w IT. Obserwowany jest stały wzrost liczby przedsiębiorstw stosujących zwinne praktyki w projektach dotyczących finansów, zasobów ludzkich czy marketingu (Digital.ai, 2021).

Czynniki decydujące o wyborze metodyki

Prognozowane przez praktyków na kolejne lata trendy w zarządzaniu projektami to zwiększona rola sztucznej inteligencji przy podejmowaniu decyzji projektowych, rozwój oprogramowania do analizy danych, zwiększona liczba wirtualnych zespołów projektowych, wzrost ilości pracy zdalnej, ale również wzrost wartości miękkich kompetencji kierowników i członków zespołów projektowych, mocniejsze skupienie się na zdrowiu psychicznym członków zespołu oraz rozwój hybrydowych metodyk zarządzania (Replicon, 2022; Saviom, 2022; AdvisedSkills, 2022; Laba, 2022; TPG, 2022; RGPM, 2022; ProofHub, 2022).

W analizie ewolucji metodyk zarządzania projektami nasuwa się pytanie, czy podejście zwinne może w niedalekiej przyszłości wyprzeć tradycyjne podejście do zarządzania projektami?

Badania pokazują, że najlepsze zastosowanie metodyki zwinne mają w projektach, w których występuje duża niepewność i nie ma możliwości dokładnego zaplanowania całości projektu w odpowiednim czasie (Strojny & Szmigiel, 2015). Zwinne podejście to odejście od realizacji projektu opartego na modelu kaskadowym, a wprowadzenie do zarządzania projektami iteracyjnego i przyrostowego dostarczania produktów. Sprawdza się raczej w małych zespołach nastawionych na szybkie efekty biznesowe (Trocki, 2017). Zalety podejścia zwinnego to zdolność do zarządzania w sytuacji zmieniających się priorytetów w trakcie projektu. Metodyki zwinne sprawdzają się w projektach innowacyjnych i rozwojowych, ale wymagają twórczego zespołu. Stosowanie zwinnych metodyk wymaga więc wysokiej dojrzałości projektowej organizacji i zespołu projektowego. W prowadzeniu projektu przy wykorzystaniu zwinnych metodyk dobór zespołu projektowego nabiera większego znaczenia. „Zwinny” zespół powinien być doświadczony, znać się od dłuższego czasu, mieć dobre zdolności komunikacyjne (Krupa, 2016).

Metodyki klasyczne wybierane są najczęściej przez przedsiębiorstwa o stabilnej strukturze, małej dynamice zmian, dobrze udokumentowanych procesach operacyjnych. W takich warunkach możliwe jest sporządzenie w przewidywalnym czasie wiarygodnej dokumentacji projektowej, która będzie dobrą podstawą dalszej współpracy (Sente, 2019). Do słabości uniwersalnych metodyk można zaliczyć konieczność tworzenia szczegółowych planów i niewielką możliwość wprowadzania w nich zmian, nadmierny poziom formalizacji projektu, ryzyko przedłużania się projektu i wzrost kosztów, a przede wszystkim brak koncentracji na rzeczywistych potrzebach klienta i dostarczanej mu wartości. Uniwersalne metodyki sprawdzają się podczas realizacji projektów dużych i złożonych, w których udział bierze wielu interesariuszy, a zmiany w otoczeniu zachodzą stosunkowo wolno i są określone procedurami i regulacjami.

Popularność zwinnego podejścia do zarządzania projektami nie oznacza całkowitego zmarginalizowania dorobku klasycznych metodyk. Połączenie kilku podejść oraz narzędzi z różnych metodologii to jedna z prognoz rozwoju zarządzania projektami na kolejne lata. W badaniu *Global Trends in Project Management* (Laba, 2022), w którym udział wzięło ponad 600 menedżerów projektów, 60% ankietowanych stwierdziło, że w zarządzaniu projektami najczęściej stosują hybrydowe metodologie (Agile + Waterfall) oraz inne ich połączenia.

Podsumowanie

Podejście do zarządzania projektami przez ostatnią dekadę zmieniło się ogromnie. I zmiana ta nadal trwa. Mocno zauważalna jest ewolucja z tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami, opartego na przewidywalności i klasycznym planowaniu, do zwinnego zarządzania, w którym akcentowana jest kreatywność i szybkie działanie zorientowane na potrzeby klienta. Świadczą o tym znaczące zmiany w najnowszym standardzie PMBOK (edycja siódma), powstanie PRINCE2 Agile czy ogromnej popularności metodyki Scrum. Na ten obserwowany trend ma wpływ wiele zjawisk na świecie. Przede wszystkim coraz krótszy cykl życia produktów spowodowany w dużej mierze postępowaniem technologicznym, zwiększona konkurencja, która powoduje wyższe wymagania jakościowe i wymusza dostosowanie się do nowych realiów, globalizacja oraz powszechny dostęp do Internetu, który umożliwia tworzenie międzynarodowych zespołów projektowych (Pawlak, 2006). Zwinne zarządzanie projektami to odpowiedź na projekty realizowane w niepewnym, niepowtarzalnym i mocno złożonym środowisku, gdzie klient nie jest w stanie dokładnie określić, jakiego końcowego rezultatu oczekuje. W sytuacji kiedy cele i rozwiązania projektowe nie są do końca jasne, podejście oparte na dostosowywaniu się do zmian wydaje się słusznym wyborem.

Prognozowany dalszy rozwój i popularyzacja podejścia zwinnego do zarządzania projektami nie powinny oznaczać jednak wyparcia klasycznych metodyk. Za klasycznym podejściem do zarządzania projektami przemawia fakt, że w wielu projektach warunkiem efektywności zarządzania jest konieczność stosowania jednorodnych procedur, wspólnej metodyki postępowania i podobnej wiedzy ogólnej. Przy wyborze metodyki niezwykle istotna staje się znajomość specyfiki projektu, kultury organizacyjnej zespołu projektowego oraz trendów w otoczeniu.

Praktyka zarządzania projektami obecnie bardziej skłania się do hybrydowych, łączonych rozwiązań w realizacji projektów. Rozwiązaniem może okazać się właśnie odpowiednio dobrana i uwzględniająca specyfikę projektu konfiguracja kilku metodyk i wykorzystywanych w ramach nich technik. Takie hybrydowe podejście może stanowić korzystną alternatywę podejścia tradycyjnego i zwinnego w zarządzaniu projektami (Kopczyński, 2014).

Należy także pamiętać, że w projektach istotnym elementem są ludzie. Ślepe stosowanie zasad i wskazań pojedynczych metodyk może nie przynieść zakładanych korzyści. Samo zastosowanie jakiegokolwiek metodyki (uniwersalnej czy zwinnej) zazwyczaj nie prowadzi do sukcesu w zarządzaniu projektem. W każdym podejściu, a szczególnie w zwinnym, istotne jest oparcie się na kompetencjach zespołu, nie tylko merytorycznych, ale w dużej mierze kompetencjach społecznych, co stanowi niezwykle ciekawe zagadnienie do dalszych badań.

Literatura

- AdvisedSkills. (2022). *Top Trends in Project Management in 2022*. <https://www.advisedskills.com/about/news/229-top-trends-in-project-management-in-2022>
- AgileManifesto. (2022a). *Manifesto for Agile Software Development*. <https://agilemanifesto.org/>
- AgileManifesto. (2022b). *Principles behind the Agile Manifesto*. <http://agilemanifesto.org/principles.html>
- AXELOS. (2017). *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*. AXELOS.
- Bitkowska, A. (2019). Zintegrowane zarządzanie procesowe – perspektywa projektów i wiedzy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 36, 7-15.
- Brzozowski, M. (2020). Wykorzystanie metody zarządzania projektami w świetle badań empirycznych. W: E. Sońta-Drażkowska & I. Bednarska-Wnuk (Red.), *Wybrane aspekty zarządzania procesami, projektami i ryzykiem w przedsiębiorstwach* (s. 134-142). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Coplien, J. O. & Harrison, N. B. (2004). *Organizational Patterns of Agile Software Development*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Digital.ai. (2021). *Annual State of Agile Report*. <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report>
- Frączkowski, K. (2003). *Zarządzanie projektem informatycznym*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- IPMA. (2006). *International Project Management Association. IPMA Competence Baseline. Version 3.0*. International Project Management Association.
- Kaczor, K. (2016). *SCRUM i nie tylko – teoria i praktyka w metodach Agile*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kapusta, M. (2013). *Zarządzanie projektami – krok po kroku*, Samo Sedno, Edgard.
- Karaman, E., & Kurt, M. (2015). Comparison of Project Management Methodologies: PRINCE2 versus PMBOK for It Projects. *Journal of Applied Sciences and Engineering Research*, 4, 574-577.
- Kerzner, H. (2005). *Advanced Project Management*. Helion.
- Kopczyński, T. (2013). Zarządzanie projektami na tle wzrastającej złożoności i dynamiki otoczenia. *Nauki o Zarządzaniu*, 4(17), 73-82.
- Kopczyński, T. (2014). Zwinne zarządzanie projektami jako elastyczne narzędzie strategii konkurencji poprzez innowację. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2(11), 74-86.
- Krupa, T. (2016). *8 sprawdzonych kryteriów wyboru metodyki zarządzania projektami*. <http://www.jcommerce.pl/jpro/artykuly/8-sprawdzonych-kryteriow-wyboru-metodyki-zarzadzania-projektami>
- Labá. (2022). *Jak zmienia się zarządzanie projektami: 5 trendów*. <https://l-a-b-a.pl/blog/176-jak-zmienia-sie-zarzadzanie-projektami-5-trendow>
- Lewis, J. P. (2006). *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*. Helion.
- Łabuda, W. (2015). Podejście zwinne a tradycyjne do projektów wytwarzania oprogramowania. *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki*, 13(9), 57-87.
- Mingus, N. (2002). *Zarządzanie projektami*. Helion.
- Nicgorska, M. (2019). *Zwinne i tradycyjne podejście do zarządzania projektami*. <https://narudo.pl/zwinne-i-tradycyjne-podejscie-do-zarzadzania-projektami/>
- Paterek, P., & Kozarkiewicz, A. (2020). *Zwinne zarządzanie zespołami projektowymi*. C.H. Beck.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pawłowski, S. (2021). Rewolucja w zarządzaniu projektami? Co nowego niesie za sobą PMBOK Guide – 7th Edition, *Strefa PMI*, 34. 6-9. <https://strefapmi.pl/strefa-wiedzy/rewolucja-w-zarzadzaniu-projektami-co-nowegoniesie-za-soba-pmbok-guide-seventh-edition/>
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sixth Edition*. Project Management Institute.
- PRINCE2.com. (2022). *Czym jest PRINCE2?*. <https://www.prince2.com/uk/what-is-prince2>
- ProofHub. (2022). *What does the Future Look Like. Project Management Trends*. <https://www.proofhub.com/articles/project-management-trends>

- Replicon. (2022). *10 Project Management Trends Emerging in 2022*. <https://www.replicon.com/blog/project-management-trends/>
- RGPM. (2022). *Project Management Trends 2022*. <https://rebelsguidetopm.com/project-management-trends/>
- Saviom. (2022). *Emerging Project Management Trends in 2022 and Beyond*. <https://www.saviom.com/blog/emerging-project-management-trends/>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide. Przewodnik po Scrumie*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Polish.pdf>
- Sente. (2019). *Kaskadowa czy zwinna? Metodyka wdrożeniowa najlepsza dla Twojego biznesu*. <https://sente.pl/kaskadowa-czy-zwinna-wyberz-optymalna-metodyke-wdrozeniowa-dla-twojego-biznesu/>
- Soroka-Potrzebna, H. (2019). Zarządzanie projektami – podejście tradycyjne czy zwinne?. *Zeszyty Naukowe WSH. Zarządzanie, 1*, 89-98.
- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Strefa PMI. (2022). Exploring PMBOK® Guide, 7th Edition with a Touch of Philosophy. A conversation with Nader K. Rad, one of the PMBOK® Guide, 7th Ed. developers, by Kornelia Trzęsowska. *Strefa PMI, 37*, 45-47.
- Strojny, J., & Szmigiel, K. (2015). Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami. *Modern Management Review, XX, 22(3)*, 249-265.
- TPG. (2022). *Seven Project Management Trends in 2022 – Where Are We Headed?*. The Project Group. <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/project-management-trends/#Chapter9>
- Trocki, M. (Red.). (2017). *Metodyki i standardy zarządzania projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki, M., Grucza, B., & Ogonek, K. (2009). *Zarządzanie projektami*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wells, H. (2012). How Effective are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice. *Project Management Journal, 43*, 45-52.
- Williams, T. (2005). Assessing and Moving on from the Dominant Project Management Discutirse in the Light of Project Overruns. *EEE Transactions on Engineering Management, 52(4)*, 345-360.
- Wirkus, M., Roszkowski, H., Dostatni, E., & Gierulski, W. (2014). *Zarządzanie projektem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wyrozębski, P. (2014). *Zarządzanie wiedzą projektową*. Difin.
- Wyrozębski, P. (2015). Zwinne koncepcje i modele planowania przebiegu projektów. W: M. Trocki & P. Wyrozębski (Red.), *Planowanie przebiegu projektów* (s. 209-228). Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wysocki, R. K. (2018). *Efektywne zarządzanie projektami*. Helion.
- YouTube. (2015). *Introducing PRINCE2 Agile*. <https://www.youtube.com/watch?v=SyewYk1TP5U&t=59s>
- Zakrzewska, M., Jarosz, S., & Sołtysik, M. (2020). Czynniki sprzyjające i bariery wdrożenia Agile w przedsiębiorstwach. W: A. Krzysztofek (Red.), *Znaczenie zarządzania we współczesnym świecie* (s. 265-281). Wydawnictwo Naukowe Archaeograph.

Wkład autorów: 100%.

Konflikt interesów: Brak konfliktu interesów.

Źródła finansowania: Subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego.

TRADITIONAL AND AGILE APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT – DIRECTION OF CHANGES

Abstract: Project management methodologies are recommendations provided by practitioners and scientists for effective project implementation. The division of methodologies into universal and agile is a division that currently dominates in the literature. The aim of this article is to characterise the traditional and agile approach to the project management as well as to indicate the latest direction of development of those methodologies. This aim was achieved by means of literature research, the author's own observations and analyses of the changes introduced by the creators of the most popular methodologies in recent years (case study: PRINCE2, PMBOK). It was indicated that the traditional approach to project management based on predictability and classical planning has significantly evolved to agile management driven by creativity and swift client-needs-oriented actions. It is confirmed by noteworthy popularity of the Scrum methodology as well as by significant amendments implemented in traditional methodologies (PMBOK seventh edition, PRINCE2 Agile). However, expected further development and popularization of the agile approach does not mean the disappearance of traditional methodologies. Project management practice is keen to follow a hybrid, mergeable approach in project implementation.

Keywords: project management methodologies, project, methodology development, classical methodologies, agile methodologies

Articles published in the journal are made available under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International Public License. Certain rights reserved for the Czestochowa University of Technology.

