

Anna KACZOROWSKA
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
annak@wzmail.uni.lodz.pl

Sabina MOTYKA
Politechnika Krakowska
Wydział Mechaniczny
motyka@mech.pk.edu.pl

Jolanta SŁONIEC
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
j.slonec@pollub.pl

DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W KONTEKŚCIE PODEJŚCIA AGILE I DOJRZAŁOŚCI PROJEKTOWEJ ORGANIZACJI

Streszczenie. W artykule ukazano kierunki rozwoju zarządzania projektami w świetle badań zagranicznych i krajowych oraz zwrócono uwagę na znaczenie dojrzałości projektowej organizacji, chociażby dla powtarzalnego osiągnięcia takiego samego poziomu sukcesu w kolejnych projektach. Przedstawiono studia przypadków stosowania zwinnego zarządzania projektami w dużych korporacjach oraz wskazano na konieczność bardziej świadomego – czyli powiązanego ze strategią – pojmowania roli zarządzania projektami w organizacjach.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, zarządzanie portfelami, zwinne zarządzanie projektami, dojrzałość projektowa, modele dojrzałości projektowej.

IMPROVEMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF AGILE APPROACH AND ORGANIZATION'S PROJECT MATURITY

Summary. The article presents project management development trends in the light of foreign and national research and draws attention to importance of the organization's project maturity if only for repeatable achievement of the same level of success in consecutive projects. Furthermore, case studies of the use of agile management in big corporations are presented along with the need to apply a more conscious – i.e. connected with strategy – understanding of the role of project management in organizations.

Keywords: project management, portfolio project management, agile project management, project maturity, models of project maturity.

1. Wprowadzenie

Zarządzanie projektami w ciągu ostatnich 30 lat bardzo dynamicznie się rozwinęło zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym. Świadczy o tym rosnąca z roku na rok liczba programów certyfikacyjnych dla kierowników projektów, liczba publikacji poruszających problematykę zarządzania projektami czy liczba metodyk zarządzania przedsiębiorstwami.

Do niedawna jednakże zarówno teoretycy, jak i praktycy za dobrze zrealizowany projekt uznawali taki, który ukończono zgodnie ze zdefiniowanym celem i zakresem, na czas oraz w przewidzianym budżecie.

Jednak szczególnie w organizacjach zorientowanych projektowo zaczęto od pewnego czasu coraz większą uwagę poświęcać kwestii, jak dobrze realizować właściwe projekty. Aby było to możliwe, firmy powinny zapewnić nie tylko prawidłowe zarządzanie pojedynczym projektem, lecz także właściwy dobór projektów, służących realizacji strategii organizacji, do firmowego portfela projektów. W rezultacie zaczęto odchodzić od spojrzenia z perspektywy jednego projektu na spojrzenie z perspektywy całościowej i kompleksowej, obejmującej wszystkie projekty organizacji.

Głównym trendem rozwoju zarządzania projektami jest rozszerzanie się podejścia procesowego w jego wszystkich obszarach. Zarządzanie przedsiębiorstwami opiera się bowiem na modelu procesowym i potwierdza jego zalety, chociażby takie jak:

- „szybszą reakcję na szanse i zagrożenia w otoczeniu,
- lepszą synchronizację zmian ze strategią firmy,
- koncentrację na rzeczywistych potrzebach i oczekiwaniach klientów,
- mobilizację wszystkich działań i zasobów w celu zapewnienia satysfakcji klienta,
- szybsze i lepsze zaspokojenie potrzeb klientów,
- sprawniejsze określenie zakresu i wpływu zmian oraz ich lepszą ocenę,
- koncentrację na efektywności, oszczędniejsze gospodarowanie zasobami,
- uproszczenie i profesjonalizację organizacji, budowanie przedsiębiorstwa nastawionego na klienta,
- bardziej przejrzysty podział kompetencji, poprawę motywacji,
- bardziej skuteczne i szybsze informatyzowanie i optymalizowanie procesów itd.”¹.

¹ Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 60.

Z wypowiedzi G. Balestrero – prezesa Zarządu Project Management Institute – wynika, że:

- organizacje będą coraz bardziej ukierunkowane na projekty,
- lepiej przebiegają już selekcja i planowanie projektów, ale dopóki nie poprawi się zrozumienie przez zarządy roli projektów, nie będzie można być pewnym ich powodzenia,
- okazjonalni kierownicy projektów coraz częściej będą zastępowani przez menedżerów skoncentrowanych w 100% na projekcie,
- „zmieni się zarządzanie projektami, zwłaszcza w kwestiach wyboru najważniejszych zasobów dla projektu, sposobów ich zapewnienia, zrozumienia, jakie są potrzeby projektu”,
- „strategia i zarządzanie projektami będą coraz bliżej siebie”².

Wzrost poziomu kwalifikacji pracowników oraz gromadzenie i stosowanie najlepszych praktyk sprawia, że działania rutynowe w instytucjach są obarczone coraz mniejszym ryzykiem, na skutek czego ich znaczenie maleje. Rośnie natomiast znaczenie projektów w działalności organizacji.

2. Perspektywy rozwoju zarządzania projektami

M. Trocki³ przytacza za S. Seibertem następujące trzy scenariusze rozwoju zarządzania projektami:

1. optymistyczny – przewidujący profesjonalizację tego zarządzania,
2. pośredni – zakładający trywializację zarządzania przedsięwzięciami,
3. pesymistyczny – zakładający upadek tej formy zarządzania.

Eksperti z niemieckiego Towarzystwa Zarządzania Projektami (GPM) ocenili odpowiednie prawdopodobieństwa zaistnienia przytoczonych scenariuszy na: 65% – dla wariantu optymistycznego, 23% – dla trywializacji, 12% – dla upadku zarządzania projektami.

Omówione przez M. Trockiego badania Seiberta precyzują również szczegółowe kierunki rozwoju zarządzania projektami. Do wzrostu internacjonalizacji tego zarządzania przyczynia się zarówno globalizacja gospodarek, jak i trend przenoszenia części działalności do krajów o niskich kosztach pracy. Umiejdzynarodowienie zarządzania projektami spowoduje z kolei zwiększenie znaczenia kompetencji językowych i interkulturowych wśród interesariuszy projektu.

² Augustyniak S.: Uniwersalny PM przyszłości. „CIO. Magazyn Dyrektorów IT”, nr 9, 2006.

³ Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 61.

Globalizacja i rosnące możliwości komunikacyjne spowodują zwiększenie znaczenia wirtualnych zespołów wykorzystujących zaawansowane ICT, których zastosowanie przyczyni się do zmniejszenia kosztów projektów, przyspieszy ich realizację oraz umożliwi dostęp do międzynarodowej sieci ekspertów⁴.

Wzrost liczby projektów realizowanych przez organizacje wymusi konieczność silniejszego powiązania zarządzania przedsięwzięciami i zarządzania strategicznego, co doprowadzi do rozwoju strategicznego zarządzania projektami. Zwiększające się znaczenie strategicznego podejścia do zarządzania projektami wywoła wzrost znaczenia biur zarządzania projektami, powoływanych do wspierania tego zarządzania w organizacjach. „Rozwój zarządzania projektami, polegający na opracowywaniu narzędzi, standaryzacji procesów i procedur [...]”⁵ to niewątpliwie główna odpowiedzialność biur projektów.

„Rozpowszechnianie zarządzania projektami będzie wymagało uproszczenia jego instrumentarium, ponieważ zastosowanie niektórych metod [...]”⁶, technik i narzędzi pociąga za sobą zwiększenie nakładów czasu i kosztu związanych z przeszkoleniem uczestników projektu oraz późniejszym wykorzystywaniem w praktyce.

Ograniczenia podejścia planistycznego w zarządzaniu projektami w warunkach dużej zmienności i nieprzewidywalności środowiska projektowego spowodują rozwój zwinnych metodyk zarządzania projektami^{7, 8, 9}.

Według J. Schneidmullera¹⁰ wiele przedsiębiorstw będzie się rozwijać w kierunku organizacji zarządzanych projektowo. Większa rola zarządzania projektami w przedsiębiorstwach przyczyni się do zwiększenia znaczenia certyfikacji kwalifikacji projektowych. Certyfikacja będzie domeną organizacji zrzeszających profesjonalistów zarządzania projektami. Jako efekt rozpowszechniania się kompetencji projektowych nastąpi rozwój kształcenia z zakresu zarządzania projektami na uczelniach wyższych i w rekomendowanych ośrodkach szkoleniowych. Dzięki temu możliwe będzie planowanie ścieżki doskonalenia zawodowego w obszarze zarządzania projektami.

Realizacja projektów w sytuacji wysokiej zmienności bezpośrednio wpływa m.in. na skracanie długości faz cyklu życia projektu. Wynika z tego konieczność jeszcze większego niż do tej pory uwzględniania w zarządzaniu projektami ryzyka, które jest z nim związane.

⁴ Sońta-Drączkowska E.: Wpływ zarządzania projektami na tworzenie wartości przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.

⁵ Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 355-371.

⁶ Ibidem, s. 63.

⁷ Kaczorowska A.: E-usługi administracji publicznej w warunkach zarządzania projektami. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 95-99.

⁸ Trocki M. (red.): Metodyki zarządzania projektami. Bizarre, Warszawa 2011, s. 189-196.

⁹ Spatek S., Zdonek D.: Zwinne podejście projektowe a projekty badawcze. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 64, Politechnika Śląska, Gliwice 2013, s. 241-249.

¹⁰ Schneidmuller J.J.: Creating a Professional Project Management Organization, [in:] Knutson J. (ed.): Project Management for Business Professionals – A Comprehensive Guide. John Wiley & Sons, New York 2001, p. 224-235.

Ze zmiennością, oprócz ryzyka, wiąże się również elastyczność, jako jedna z cech coraz większej liczby projektów, często zapewniająca przewagę konkurencyjną. Projekt może bowiem stanowić wstęp do kolejnych projektów, dając wyłączność na podjęcie kolejnego projektu lub umożliwić uzyskanie istotnej przewagi konkurencyjnej – jest więc w tym przypadku opcją inwestycyjną. Elastyczność projektu „należy rozumieć jako możliwość proaktywnego oddziaływania przez decydentów na projekt w kolejnych jego fazach, poprzez możliwość podejmowania decyzji odnośnie projektu, już po podjęciu decyzji o jego realizacji, np. decyzji dotyczącej wstrzymania jego realizacji w czasie, zmiany zakresu (rozszerzenia bądź ograniczenia) lub nawet całkowitego zaniechania jego kontynuowania”¹¹.

Polski oddział Project Management Institute przeprowadził również badania (wśród swoich członków) dotyczące przyszłości zarządzania projektami¹². Szczegółowe wyniki tych badań przedstawiono w tabeli 1. Potwierdziły one pozytywne perspektywy rozwoju zarządzania projektami nakreślone przez ekspertów zagranicznych.

Tabela 1

Wyniki badań dotyczących przyszłości zarządzania projektami w Polsce

Lp.	KRYTERIUM OCENY	
1	Najważniejsze czynniki wpływające na rozwój zarządzania projektami	
1.1	popyt na innowacje	43,8%
1.2	szybkość zmian	41,3%
1.3	nasilenie konkurencji na rynku	41,3%
1.4	globalizacja	38,8%
1.5	wzrost znaczenia sektora usług	25,0%
1.6	postęp technologiczny	22,5%
1.7	sytuacja ekonomiczna	20,0%
2	Główne dziedziny gospodarcze zastosowania zarządzania projektami	
2.1	IT	57,5%
2.2	sektor publiczny	51,3%
2.3	telekomunikacja	38,8%
2.4	przemysł	32,5%
2.5	finanse	27,5%
3	Kluczowe obszary rozwoju zarządzania projektami	
3.1	zarządzanie portfelem projektów	46,3%
3.2	ratowanie zagrożonych projektów	41,3%
3.3	zarządzanie ryzykiem	40,0%
3.4	zarządzanie programami	36,3%
3.5	przywództwo	35,0%
3.6	biura zarządzania projektami	35,0%
3.7	zarządzanie finansami	27,5%
3.8	coaching i mentoring	26,3%

¹¹ Trocki M., Juchniewicz M. (red.): Ocena projektów – koncepcje i metody. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 57.

¹² Stan zarządzania projektami w Polsce. PMI Poland Chapter, Warszawa 2008.

cd. tabeli 1

4	Najważniejsze czynniki rozwoju zarządzania projektami	
4.1	wysoki poziom wykształcenia	50,0%
4.2	fundusze unijne	42,3%
4.3	bezpośrednie inwestycje zagraniczne	38,5%
4.4	integracje i standardy	35,9%
4.5	duży popyt na certyfikowanych kierowników projektów	34,6%
4.6	pasja i entuzjazm w zarządzaniu projektami	21,8%
5	Najważniejsze zagrożenia rozwoju zarządzania projektami	
5.1	kryzys ekonomiczny	79,4%
5.2	zmiany prawa	35,5%
5.3	niestabilność polityczna	29,4%
5.4	starzenie się i problemy społeczne	23,5%
6	Najważniejsze bariery zarządzania projektami	
6.1	brak wiedzy nt. korzyści z zarządzania projektami	82,1%
6.2	biurokracja	37,2%
6.3	nieznajomość jęz. angielskiego	28,2%
6.4	korupcja	24,4%
6.5	kryzys ekonomiczny	14,1%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie: Stan zarządzania projektami w Polsce. PMI Poland Chapter, Warszawa 2008.

Popyt na innowacje we wspomnianym badaniu PMI jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na rozwój zarządzania projektami, a zarządzanie portfelem projektów jest kluczowym obszarem rozwoju tego zarządzania. IT zaś jest główną dziedziną zastosowania zarządzania projektami.

3. Modele dojrzałości projektowej organizacji – znaczenie i wykorzystanie

Obecnie większość organizacji przechodzi na wyższy poziom zarządzania projektami, wdrażając zarządzanie programem (*Programme Management*) lub portfelem projektów (*Project Portfolio Management* – PPM).

Przechodzenie od zarządzania projektami do zarządzania portfelami jest związane ze zwiększaniem dojrzałości projektowej organizacji. Istotę dojrzałości projektowej można wyrazić za pomocą stwierdzenia: „Realizuj właściwe projekty we właściwy sposób”¹³. Dojrzałość ta wyznacza stan, w którym możliwe jest powtarzalne osiągnięcie takiego samego poziomu sukcesu w podejmowanych projektach. Ocena tego stanu powstaje na podstawie

¹³ Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 373.

specjalistycznej analizy, której wyniki są porównywane z przygotowywanym wcześniej wzorcem, tzw. modelem dojrzałości.

Modele dojrzałości umożliwiają zbadanie i opisanie dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania projektami, programami lub portfelami i jej przypisanie do odpowiedniej skali pomiarowej, są mniej lub bardziej złożone, można ich używać samodzielnie lub wymagają zaangażowania specjalistów. Wszystkie modele dojrzałości projektowej można podzielić ze względu na stosowaną skalę pomiarową na dwie grupy: umożliwiające przyporządkowanie organizacji do jednego z kilku wyróżnionych poziomów dojrzałości projektowej (modele z tej grupy mają charakter statyczny, skokowy), nie określają poziomu dojrzałości organizacji, lecz pozwalają na ocenę poszczególnych obszarów zarządzania projektami w organizacji (w tych modelach wynik oceny jest najczęściej podawany w procentach lub punktach).

Największą popularność zyskały modele opracowane przez renomowane ośrodki: Software Engineering Institute (SEI) – Capability Maturity Model Integration (CMMI), Project Management Institute (PMI) – Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), Office of Government Commerce (OGC) – Project Management Maturity Model (PMMM lub P1M3), Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3). Prostota i uniwersalność modelu dojrzałości projektowej autorstwa H. Kerznera czyni go przydatnym do wstępnej oceny dojrzałości przed zastosowaniem innych, bardziej zaawansowanych wzorców.

Modele dojrzałości projektowej pełnią trzy zasadnicze funkcje (tabela 2):

- diagnostyczną, ponieważ umożliwiają kompleksową ocenę poziomu umiejętności organizacji w zakresie zarządzania projektami,
- rozwojową, ponieważ są instrumentami kształtowania rozwoju organizacyjnego,
- wizerunkową i handlową.

Tabela 2

Funkcje modeli dojrzałości projektowej

Lp.	FUNKCJA	OPIS FUNKCJI
1	diagnostyczna	diagnoza rozpoczyna się od rozpoznania wszystkich procesów zarządzania projektami; następnie jest przygotowywany profil oceny dojrzałości procesów zarządzania projektami i określa się, czy procesy są tylko wykonywane, czy są mierzone, czy są udoskonalane; z kolei jest dokonywana analiza SWOT organizacji w zakresie zarządzania projektami; jako ostatnia odbywa się analiza porównawcza i dzięki standaryzacji ocen dojrzałości projektowej można porównać własną dojrzałość z innymi organizacjami
2	rozwojowa	logika dojrzałości projektowej zakłada wdrożenie filozofii ciągłego udoskonalania zarządzania projektami w organizacji i w związku z tym dążenia do osiągnięcia coraz większej dojrzałości projektowej

cd. tabeli 2

3	wizerunkowa i handlowa	potwierdzony wysoki poziom dojrzałości świadczy o profesjonalizmie organizacji, a to tworzy jej pozytywny wizerunek w kręgu potencjalnych klientów
---	------------------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Bizarre, Warszawa 2009.

Z prac przeprowadzonych przez M. Juchniewicza wynika, że organizacje w Polsce w większości nie dojrzały do badania dojrzałości projektowej „i konsumowania korzyści z tego płynących”¹⁴. Badaniu poddano dojrzałość 107 polskich organizacji w ramach dziewięciu obszarów wiedzy z zakresu zarządzania projektami (wyróżnionych przez PMI). Nie wskazano cechy wspólnej (niskiego lub wysokiego poziomu dojrzałości w danym obszarze wiedzy) dla organizacji w Polsce. Wyniki badań przeprowadzonych wśród polskich firm pokazują tendencję, która dotyczy organizacji projektowych na całym świecie; konkretnie taką, że dojrzałość projektowa organizacji nieprzerwanie rośnie. Większość organizacji osiąga poziom dojrzałości 2., 3. lub 4. „Bardzo mały odsetek firm jest wciąż na pierwszym poziomie dojrzałości”¹⁵.

4. Studia przypadków transformacji Agile

4.1. Transformacja w Türkiye Finans Participation Bank

Potrzeba zmian w tej spółce wynikała z sytuacji jednoczesnej realizacji wielu projektów, „które trwały zbyt długo i wymagały multitaskingu (42 projekty w trakcie, średni czas trwania projektu ok. 1 roku). Na poziomie współpracy między biznesem a IT rysował się wyraźny dystans, brak właścicielstwa i odpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcia”¹⁶. Ponadto zaistniała sytuacja obniżała motywację i zaangażowanie pracowników oraz absurdalnie zwiększała rotację osób z działu IT w stosunku do innych jednostek organizacji.

Według opinii menedżerów spółki najważniejszym źródłem inspiracji były wizyty w innych organizacjach z branży finansowej i telekomunikacyjnej. We wszystkich odwiedzanych firmach zauważono podobne problemy, ale również to, że wdrożenie Agile spowodowało poprawę sytuacji.

Po pierwsze, wspólnie z zatrudnionymi konsultantami określono cel transformacji jako: „tak zorganizować IT, by było dobrym miejscem pracy”¹⁷.

¹⁴ Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Bizarre, Warszawa 2009, s. 97.

¹⁵ Ibidem, s. 120.

¹⁶ Szczepanik J.: Transformacje Agile w dużych organizacjach. „Computerworld”, nr 19, 2015, s. 13.

¹⁷ Ibidem.

Plan zmiany wspierał i rozliczał CEO (Chief Executive Officer), który oczekiwał transformacji w ciągu 3 miesięcy. Cała zmiana była wspierana przez zespół Agile Coachów, początkowo złożony z konsultantów zewnętrznych, do których dołączyli pasjonaci Agile z organizacji.

Innymi elementami transformacji były:

- zamiana pracy nad portfelem projektów w planowane kwartalnie roadmapy (przy wykorzystaniu wysokopoziomowych estymat wielkości projektów w rozmiarach „koszulek” zamiast precyzyjnych szacunków w osobodniach),
- spłaszczenie struktury organizacyjnej przez zastąpienie dotychczasowych centrów kompetencyjnych multidyscyplinarnymi zespołami scrumowymi (których członkowie przebywali razem z Product Ownerami ze strony biznesu),
- przesunięcie kierowników projektów do roli Scrum Masterów (niekorzystnie, nadal zachowują obowiązki raportowania postępów projektu).

Po udanej reorganizacji skrócono średni czas trwania projektu do 6 miesięcy, uzyskano większe zadowolenie klientów i wzrost zaangażowania pracowników.

4.2. Transformacja w Philips

W przypadku tej korporacji argumentami za przeprowadzeniem zmiany były: trudny, sformalizowany proces zarządzania projektami, realizacja projektów w dłuższym czasie i po wyższych kosztach, „za dużo procesów, za dużo zasad, niskie zaangażowanie, brak radości z pracy – typowa organizacja, która tak naprawdę nie działa”¹⁸.

Źródłem inspiracji do transformacji (rozpoczęto ją w 2011 r. siłami czterech osób; obecnie grupa nazwana Agile Center of Excellence liczy 12 osób i zajmuje się szkoleniami i coachingiem agilowym) było 8 kroków zmiany Kottera¹⁹. Kolejne kroki, jakie wykonano w korporacji Philips, to: przygotowanie klimatu do zmiany, jej umożliwienie w całej organizacji, wprowadzenie i utrzymanie.

Zmiany postępowały i przechodziły do kolejnych etapów zaawansowania, pomimo że początkowo praca zespołów scrumowych nie przynosiła korzyści. Dzięki grupie wspierającej wszystkie porażki były analizowane, a z wyciąganych wniosków korzystała cała firma w kolejnych etapach.

Inne międzynarodowe korporacje tak duże jak Philips mogą skorzystać z następujących aspektów przeprowadzonej zmiany:

- wyszukiwanie sponsorów na poziomie zarządu firmy,
- zaangażowanie CEO i CIO organizacji „poprzez osobiste wystąpienia na temat ich wizji zwinności przed całą firmą”²⁰,

¹⁸ Szczepanik J.: Transformacje Agile w dużych organizacjach. „Computerworld”, nr 19, 2015, s. 14.

¹⁹ Kotter J., Rathgeber H., Mueller P., Johnson S.: Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach. Helion, Gliwice 2008.

²⁰ Szczepanik J.: Transformacje Agile w dużych organizacjach. „Computerworld”, nr 19, 2015, s. 14.

- zastąpienie długofalowego planowania planami obejmującymi okresy trzymiesięczne (taki plan mógł być zmieniany w trakcie iteracji),
- przygotowanie planu zaradczego na wypadek wystąpienia przypadków osób spowalniających wdrożenie zmiany,
- skupienie na udowodnieniu różnicy, jaką dzięki Agile osiąga organizacja.

Potwierdzone wartości z transformacji to: wzrost satysfakcji z IT, skrócony czas od pomysłu do rozpoczęcia implementacji, oszczędności finansowe (miliony euro w skali firmy).

5. Wnioski

W przyszłości w zarządzaniu projektami największe znaczenie będzie miała „praktyczna teoria”, coraz bardziej dynamicznie będą się bowiem rozwijać na gruncie teoretycznym te obszary, które mają bezpośrednie przełożenie na praktykę.

Bardziej świadome pojmowanie roli zarządzania projektami w organizacjach będzie wymagało zrozumienia przez zarządy, w jaki sposób projekty wpisują się w strategię firmy.

Zarządzanie programami i portfelem projektów sprawnie i właściwie wdrożone oraz na bieżąco poprawnie i kompleksowo stosowane może się stać remedium na problemy związane z jednoczesną realizacją zespołów projektów.

W przypadku zarządzania programami wynika to z dążenia do skutecznej i efektywnej realizacji wspólnego, nadrzędnego celu programu przez harmonizację realizacji zarówno projektów składowych, jak i efektów synergii. Chcąc jak najlepiej wykorzystać ograniczone zasoby, z punktu widzenia celów organizacji wynikających z jej strategii, zarządza się portfelami projektów.

Zarządzanie projektem ma zapewnić jego realizację we właściwy sposób, a zarządzanie portfelem projektów ma zapewnić realizację właściwych projektów.

Modele dojrzałości projektowej są dobrym narzędziem dla organizacji, które nie mają elementarnej świadomości istnienia projektów w swojej działalności oraz dla tych, które chcą realizować projekty skuteczniej i efektywniej²¹.

Bibliografia

1. Augustyniak S.: Uniwersalny PM przyszłości. „CIO. Magazyn Dyrektorów IT”, nr 9, 2006.

²¹ Spałek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 25-49.

2. Hobbs B., Aubry M.: A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. „Project Management Journal”, Vol. 38, No. 1, 2007.
3. Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Bizarre, Warszawa 2009.
4. Kaczorowska A.: E-usługi administracji publicznej w warunkach zarządzania projektami. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
5. Kerzner H.: Zaawansowane zarządzanie projektami. OnePress, Gliwice 2005, s. 705.
6. Kotter J., Rathgeber H., Mueller P., Johnson S.: Gdy góra lodowa topnieje. Wprowadzanie zmian w każdych okolicznościach. Helion, Gliwice 2008.
7. Kozarkiewicz A.: Zarządzanie portfelami projektów. Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
8. Schneidmuller J.J.: Creating a Professional Project Management Organization, [in:] Knutson J. (ed.): Project Management for Business Professionals – A Comprehensive Guide. John Wiley & Sons, New York 2001, p. 224-235.
9. Sońta-Drączkowska E.: Wpływ zarządzania projektami na tworzenie wartości przedsiębiorstwa, rozprawa doktorska. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2007.
10. Sońta-Drączkowska E.: Zarządzanie wieloma projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
11. Spalek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
12. Spalek S., Zdonek D.: Zwinne podejście projektowe a projekty badawcze. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 64, Politechnika Śląska, Gliwice 2013.
13. Stan zarządzania projektami w Polsce. PMI Poland Charter, Warszawa 2008.
14. Szczepanik J.: Transformacje Agile w dużych organizacjach. „Computerworld”, nr 19, 2015, s. 13-15.
15. Trocki M. (red.): Metodyki zarządzania projektami. Bizarre, Warszawa 2011.
16. Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
17. Trocki M.: Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
18. Trocki M., Juchniewicz M. (red.): Ocena projektów – koncepcje i metody. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
19. Trocki M., Bukłaha E. (red.): Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań. Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2016.
20. Walczak W.: Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami. „Contemporary Economics”, nr 1 (4), Warszawa 2010, s. 175-190.
21. Wyrozębski P.: Zarządzanie wiedzą projektową. Difin, Warszawa 2014.

Abstract

The article frames the prospects for further development of project management through discussion of the results of national and foreign studies involving such issues.

In result of technological progress and globalization the technical, organizational and other problems become more and more complex while their solution becomes more expensive and laborious. Because of the complexity of problems solved through project management the importance of program management and project portfolio management keeps growing.

Limitations of a planning approach in project management under high variability and unpredictability of the project environment contribute to a faster development of agile methodologies of project management.