

redakcja naukowa  
Ryszard Bartkowiak i Janusz Ostaszewski

**DOROBEK EKONOMII, FINANSÓW  
I NAUK O ZARZĄDZANIU  
oraz jego praktyczne wykorzystanie  
na przełomie XX i XXI wieku**



**Wyrozębski P., *Doskonalenie procesów realizacji przedsięwzięć z wykorzystaniem metodyk zarządzania projektami***

[w]

*Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku,*  
pr. zb., red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza  
SGH, Warszawa 2012

## Podsumowanie

Rozwiązania w zakresie zarządzania ryzykiem wprowadzane stopniowo w jednostkach sektora finansów publicznych, do których należało m.in. Ministerstwo Infrastruktury, w czym autor miał swój skromny wkład, zbliżają standardy zarządzania do rozwiązań stosowanych powszechnie w zarządzaniu projektami. Umożliwiają one skuteczniejszą realizację celów jednostki i porządkują proces dochodzenia do właściwych rozwiązań. Problemem wydaje się zawężenie perspektywy zarządzania ryzykiem jedynie do zagrożeń, co powoduje, że jednostki sektora finansów publicznych stają w defensywie, skupiając się na obronie przed zagrożeniami, zamiast aktywnie wykorzystywać nadarżające się okazje. Obszarem dalszego doskonalenia powinien być także poziom szczegółowości w opisie ryzyka, jego ujęcie procesowe - wskazujące zarówno przyczyny, jak i skutki zidentyfikowanych ryzyk oraz precyzyjnie definiujące podstawowe parametry ryzyka, do których należy prawdopodobieństwo wystąpienia i siła oddziaływania.

## Literatura

- Chong Y.Y., Brown E.M., *Zarządzanie ryzykiem projektu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Kaczmarek T.T., *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem - ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa 2006.
- Polityka zarządzania ryzykiem w Ministerstwie Infrastruktury*, Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa 2011.
- Pritchard C.L., *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*, WIG-Press, Warszawa 2002.
- Rogowski W., Michalczewski A., *Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.

*Paweł Wyróżębski*

Katedra Zarządzania Projektami  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## DOSKONALENIE PROCESÓW REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ Z WYKORZYSTANIEM METODYK ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

### Wstęp

Dynamiczny wzrost liczby i skali realizowanych projektów stworzył zapotrzebowanie na narzędzia i metody zarządzania wspierające i umożliwiające sprawną realizację podejmowanych projektów. Co więcej, rozwiązania te miały na celu zapewnienie nie tylko pojedynczych sukcesów poszczególnych projektów, ale co ważniejsze miały zapewnić ich powtarzalność w kolejnych przedsięwzięciach. Warunek powtarzalności sukcesów projektów stał się przesłanką do podejmowania prób ujednolicania i standaryzacji metod zarządzania projektami w ramach przedsiębiorstw, organizacji, a nawet branż.

Podejmowane na różnych szczeblach zarządzania przedsięwzięcia, mające na celu rozpoznanie, gromadzenie, a następnie wybór w gronie ekspertów najlepszych praktyk, sprawdzonych narzędzi, podejść i metod działania, doprowadziły do opracowania licznych metodyk zarządzania projektami<sup>1</sup>. Ich wielość stanowi dowód dojrzałości i samodzielności w dziedzinie zarządzania projektami.

<sup>1</sup> Zob. Project Management Institute, *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, MT & DC, Warszawa 2006, s. 327-328; B. Lent, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja*, Difin, Warszawa 2005, s. W-1.

## Morfologia metodyk zarządzania projektami

Z punktu widzenia naukowego podejścia do metodycznego wsparcia zarządzania projektami metodyki można zdefiniować w następujący sposób: „Metodyka zarządzania projektami jest logicznym i spójnym zestawem szczegółowych zaleceń co do sposobu postępowania przy zarządzaniu całym cyklem projektu, prowadzących do uzyskania zamierzonego rezultatu projektu”<sup>2</sup>. Zgodnie z tą definicją metodyka zarządzania projektami jest kompleksową (ze względu na obszary problemowe) i szczegółową (ze względu na formę standaryzacji) metodą zarządzania projektami, czyli celowo i świadomie opracowanym, nadającym się do wielokrotnego zastosowania zespołem zaleceń co do sposobu postępowania przy rozwiązywaniu problemów zarządzania projektami.

W praktyce funkcjonowania organizacji metodyka zarządzania projektami utożsamiana jest najczęściej z zestawem podstawowych zasad prowadzenia projektów<sup>3</sup>. Zasady te przybierają formę podręczników, instrukcji, formularzy, wzorców dokumentów, standardów i procedur wykorzystywanych w procesie zarządzania projektami w organizacji<sup>4</sup>.

J. Charvat przytacza kilka możliwych sposobów praktycznego rozumienia metodyk zarządzania projektami. Metodyka według niego to:

- proces dokumentujący kolejne kroki i procedury konieczne do wykonania projektu z sukcesem,
- zdefiniowany proces dotarcia do celu,
- seria kroków ukazujących postęp projektu,
- zbiór metod, procedur, standardów, które definiują syntezę podejścia technicznego i zarządczego zastosowanych do dostarczenia produktu, usługi lub rozwiązania,
- zintegrowany zbiór zadań, technik, narzędzi, ról, odpowiedzialności i kamieni milowych stosowanych w realizacji projektu<sup>5</sup>.

J.M. Nicholas i H. Steyn wskazują trzy główne elementy, które muszą zostać opisane

w metodyce:

- 1) fazy i etapy realizacji projektu – uporządkowany zestaw etapów procesu realizacji projektu,
- 2) zadania i produkty konieczne do wykonania w poszczególnych fazach – zadania te będą związane z rozstrzygnięciem szeregu problemów zarządczych, takich jak np.: planowanie struktury zadaniowej projektu, stworzenie zespołu projektowego i inne,
- 3) odpowiedzialności i punkty decyzyjne – punkty decyzyjne (*sign-offs and approvals*) powodują, iż projekt może przejść do kolejnej fazy wyłącznie po zatwierdzeniu zestawu zadań przewidzianych do realizacji w obecnej fazie; jednocześnie metodyka

<sup>2</sup> M. Trocki, B. Grucza, K. Mitrofaniuk, P. Wyrozębski, M. Zalewski, *Przegląd metodyk zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2007, s. 29.

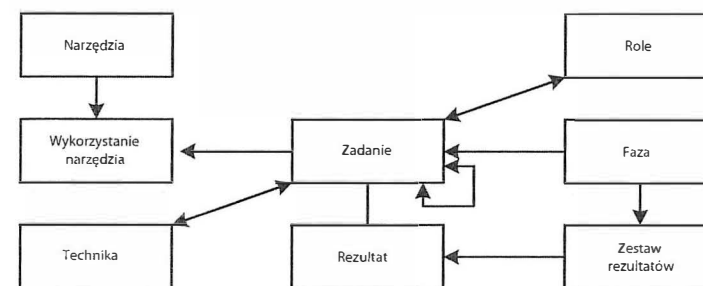
<sup>3</sup> B. Lent, op.cit., s. W-6.

<sup>4</sup> N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion/One Press, Warszawa 2002, s. 26.

<sup>5</sup> J. Charvat, *Project Management Methodologies*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003, s. 3.

powinna w jednoznaczny sposób określać osoby lub ciała kolegialne odpowiedzialne za podejmowanie takich decyzji<sup>6</sup>.

Według P.C. Tinnirello ogólny model zawartości metodyk zarządzania projektami można przedstawić zgodnie z poniższym schematem (rys. 1).



Rysunek 1. Model ogólny treści metodyk zarządzania projektami

Źródło: P.C. Tinnirello, *New Directions in Project Management*, Auerbach Publications, Sparks 2001, s. 69.

Metodyka zarządzania projektami wskazuje zestaw faz i etapów realizacji projektu, które obrazują jego postęp od rozpoczęcia do zrealizowania celu. W ramach każdej fazy projektu metodyka wskazuje zestaw specyficznych rezultatów i produktów projektu (w tym produktów zarządczych oraz produktów specjalistycznych projektu) oraz listę zadań zarządzania projektem, które pozwolą na ich dostarczenie. Do każdego zadania wskazane są specyficzne metody, techniki i narzędzia pomocne w jego wykonaniu wraz z precyzyjnym opisem ról i odpowiedzialności z tym związanych. Opis powyższych elementów dla całego cyklu życia projektu tworzy, według P.C. Tinnirello, kompletną metodykę zarządzania projektem.

Częstym błędem praktyków zarządzania projektami jest zbyt duża koncentracja na formularzach i dokumentach oraz utożsamianie ich z metodykami, podczas gdy są one tylko elementami wspierającymi właściwą formę metodyk, czyli zbiorem metod postępowania<sup>7</sup>. Metodyka zarządzania projektami jest przewodnikiem kierownika projektu w trakcie realizacji powierzonego mu przedsięwzięcia. Opisuje ona struktury organizacyjne, obieg informacji, techniki i procedury umożliwiające integrację wszystkich elementów projektu, takich jak: zadania, zasoby, informacje, interesariusze, w jedną spójną całość<sup>8</sup>. Metodyki

<sup>6</sup> J.M. Nicholas, H. Steyn, *Project Management for Business, Engineering and Technology. Principles and Practice*, Elsevier, Amsterdam – Boston 2008, s. 581.

<sup>7</sup> P.C. Tinnirello, op.cit., s. 29.

<sup>8</sup> J.M. Nickolas, H. Steyn, op.cit., s. xxxiii.

porządkują procesy realizacji projektów, tak aby wszystkie one były zarządzane w standardowy, zdyscyplinowany, systematyczny sposób, z wykorzystaniem metod podnoszących prawdopodobieństwo ich ukończenia z sukcesem, czyli zgodnie z wymaganiami czasu, kosztów i jakości<sup>9</sup>.

### Korzyści z metodycznego wsparcia zarządzania projektami

Rozważając celowość opracowywania i wdrażania metodyk zarządzania projektami w organizacjach, można wskazać liczne argumenty uzasadniające ich wykorzystanie. Argumenty te mają swoje źródła zarówno po stronie organizacji, w strukturach której realizowane są projekty, jak i po stronie użytkowników metodyk, czyli kierowników projektów, członków zespołów projektowych, członków komitetów sterujących oraz innych reprezentantów środowiska projektowego w organizacjach.

Metodyki zarządzania projektami są podstawowym źródłem wiedzy, do którego odwołać się może każdy nowy kierownik projektu, który poszukuje odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób powinien poprowadzić projekt<sup>10</sup>. Z punktu widzenia wiedzy projektowej metodyka zarządzania projektami powinna być zatem traktowana jako kluczowy element zarządzania wiedzą w środowisku projektu i stale utrzymywana jako źródło jak najlepszych, sprawdzonych praktyk (metod) realizacji projektu<sup>11</sup>. Metodyki dostarczają w ten sposób gotowych ram nadających strukturę całemu procesowi zarządzania projektem, co więcej – wypełniają te ramy gotowymi metodami postępowania.

Z punktu widzenia organizacji główną korzyścią płynącą z wprowadzenia metodyki jest uporządkowanie i ujednoczenie procedur, jak również wprowadzenie jednolitej, wspólnie rozumianej terminologii i pojęć związanych z zarządzaniem projektami<sup>12</sup>. J.M. Nicholas i H. Steyn ostrzegają, iż brak metodyki zarządzania projektami może spowodować, że kierownicy projektów, realizując projekt, będą każdorazowo kierowali się indywidualnym stylem zarządzania i własnymi metodami oraz subiektywnymi ocenami, co jest dobre, a co złe dla projektu<sup>13</sup>. Może to spowodować nieporozumienia i pogorszenie jakości w projekcie<sup>14</sup>.

B. Lent wskazuje jednocześnie, iż „standardowe postępowanie ma decydujące znaczenie w prowadzeniu projektów ukierunkowanych na wysoką efektywność ekonomiczną, osiągnięcie wytyczonych celów projektu i opanowanie ryzyk (...) zapewnia lepsze możli-

<sup>9</sup> Ibidem, s. 578.

<sup>10</sup> N. Mingus, op.cit., s. 26.

<sup>11</sup> Szerzej na ten temat w: P. Wyrozębski, *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.

<sup>12</sup> R.L. Kleim, I.S. Ludin, *Project Management Practitioner's Handbook*, Amacom, New York 1998, s. 167.

<sup>13</sup> J.M. Nicholas, H. Steyn, op.cit., s. 578.

<sup>14</sup> *The Portable MBA in Project Management*, red. E. Verzuh, John Wiley & Sons, New Jersey 2003, s. 319.

wości planowania, organizacji i kontroli projektu”<sup>15</sup>. Dalej B. Lent podaje inne pozytywne efekty, takie jak: przejrzystość (jednoznaczność) procesów realizacji projektu, efektywność procedur decyzyjnych, zysk czasu w postaci skrócenia trwania projektu, uniknięcie nadmiaru personelu i redundancji przy podziale zadań<sup>16</sup>.

H. Kerzner zwraca uwagę na jeszcze jeden ważny aspekt metodycznego podejścia do zarządzania projektami. Jest to powtarzalność procesu. Wzrost intensywności działalności projektowej i jej znaczenia dla sukcesu organizacji powodują, iż sukces projektu musi być powtarzalny, osiągany za pomocą najlepszych praktyk zarządzania, a nie sporadyczny, uzyskiwany dzięki „heroizmowi jednostek”. Według H. Kerznera ujęcie najlepszych metod realizacji projektów w metodykę zarządzania projektami poprzez ich obligatoryjność i rozpowszechnienie może doprowadzić do takiego stanu<sup>17</sup>.

Wśród innych argumentów przytaczanych w literaturze zarządzania projektami wskazać można między innymi:

- silniejszy związek projektów ze strategią organizacji,
- wzrost przewagi konkurencyjnej,
- dostarczanie rezultatów biznesowych szybciej i taniej,
- pomoc w przewidywaniu wymagań odnośnie do zaangażowanego personelu,
- poprawę przepływu informacji,
- zapewnienie lepszego wykorzystania zasobów organizacji,
- identyfikację wymaganej wiedzy, umiejętności i kompetencji w projektach,
- poprawę jakości i wyników pracy zespołów projektowych,
- zapewnienie właściwego nadzoru nad procesami i produktami,
- wzrost satysfakcji interesariuszy projektów<sup>18</sup>.

### Systematyka metodyk zarządzania projektami

Metodyki zarządzania projektami różnią się znacznie obszarem ich zastosowania. Najszerzy zakres zastosowania mają **uniwersalne metodyki zarządzania projektami**. Są to metodyki przewidziane do zastosowania w różnych dziedzinach i sytuacjach zarządzania projektami, opracowane zazwyczaj przez instytucje zajmujące się rozwojem i rozpowszechnianiem wzorcowych metod zarządzania projektami: stowarzyszenia fachowe, instytuty, fundacje itp. Metodyki te są zazwyczaj łatwo dostępne i niezbyt kosztowne lub nawet udostępniane nieodpłatnie. Dzieli się je zazwyczaj na trzy grupy związane z po-

<sup>15</sup> B. Lent, op.cit., s. W-6.

<sup>16</sup> Ibidem, s. W-4.

<sup>17</sup> H. Kerzner, *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 8th edition, John Wiley & Sons, New Jersey 2003, s. 75, 745.

<sup>18</sup> S.A. Goff, *What is a PM Methodology? A Search for Efficiency, Consistency, and Performance*, [http://www.maxwideman.com/guests/pm\\_methodology/intro.htm](http://www.maxwideman.com/guests/pm_methodology/intro.htm), 14.01.2012.

szczególnymi obszarami problemowymi zarządzania projektami, dotyczącymi przebiegu projektu, jego organizacji i uczestników.

Ogólność zaleceń uniwersalnych metod zarządzania projektami, zrozumiała ze względu na szeroki obszar ich zastosowania, powoduje, że nie są one dostosowane w dostatecznym stopniu do specyfiki branżowej projektów. W takim przypadku stosowane są **branżowe metodyki zarządzania projektami**. Są one opracowywane przez stowarzyszenia fachowe określonych branż i dostosowane do specyfiki branżowej projektów. Jakość metod tego rodzaju zależy od kompetencji fachowych firmujących je instytucji. Ich dostępność dla uczestników projektów spoza branży bywa zazwyczaj ograniczona, a koszty pozyskania stosunkowo wysokie. Należą do nich przykładowo:

- metodyki adaptacyjnego zarządzania projektami informatycznymi: Evo (*Evolutionary Project Management*), XP (*Extreme Programming*), Unified Process, APM (*Agile Project Management*)<sup>19</sup>,
- metodyka SSADM (*Structured Systems Analysis and Design Method*) analizy, specyfikacji i projektowania systemów informatycznych, opracowana przez brytyjski OGC (Office of Government Commerce),
- metodyka zarządzania projektami komunalnymi opracowana przez niemieckie Bundesministerium für Forschung und Technologie<sup>20</sup>,
- metodyka zarządzania projektami rozwojowymi opracowana przez Das Batelle-Institut<sup>21</sup>,
- metodyka zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach<sup>22</sup>.

Trzecią grupą metod są **firmowe metodyki zarządzania projektami** opracowane i stosowane przez firmy, w których projekty stanowią podstawę działalności, jak np. firmy konsultingowe, biura projektowe, przedsiębiorstwa budowlane, przedsiębiorstwa wytwarzające złożone, unikatowe obiekty itp. Obszar zastosowania tych metod jest ograniczony zazwyczaj do organizacji, dla której zostały opracowane, i rzadko są oryginalnymi opracowaniami metodycznymi, najczęściej stanowią adaptacje metod uniwersalnych lub/i branżowych. Metodyki te są bardzo wartościowe, lecz trudno dostępne, gdyż stanowią pilnie strzeżone know-how przedsiębiorstwa. Jako przykłady metod tej grupy podać można:

- metodykę PROSIS (*Projekt-Steuerungs- und Informations- Standardsverfahren*) opracowaną przez niemieckie Ministerstwo Obrony,
- metodykę zarządzania europejskimi projektami kosmicznymi ASTRA opracowaną przez SES (Société Européenne des Satellites)<sup>23</sup>,

<sup>19</sup> J. Highsmith, *APM: Agile Project Management*, Mikom, Warszawa 2005.

<sup>20</sup> *BMFT Kommunales Projektmanagement*, Deutscher Gemeinde Verlag, Bonn 1977.

<sup>21</sup> *Tagungsband: Management Entwicklungsprojekte*, Batelle-Institut, Frankfurt an Main 1981.

<sup>22</sup> *Projektmanagement in Mittelbetrieben*, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 1983.

<sup>23</sup> *ASTRA Users Guide*, SES, Luxembourg 1988.

- metodykę zarządzania projektami koncernu Delphi – producenta komponentów i systemów motoryzacyjnych,
- metodykę zarządzania projektami New York State Office for Technology – *Project Management Guidebook*<sup>24</sup>,
- metodykę zarządzania projektami grupy Deutsche Post World Net – *Deutsche Post Project Management*,
- metodykę zarządzania projektami Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego.

Ostatnią grupę metod stanowią **autorskie metodyki zarządzania projektami**. Są to metodyki opracowane przez autorów znaczących monografii i podręczników z zakresu zarządzania projektami. Stanowią one syntezę wiedzy i doświadczeń indywidualnych autorów, ich jakość zależy więc przede wszystkim od ich wiedzy i doświadczenia. W tym miejscu należy zaznaczyć, że nie wszystkie publikacje z zakresu zarządzania projektami spełniają wymagania stawiane metodynom. Wiele publikacji ma charakter ogólny lub wycinkowy i w związku z tym nie mogą być traktowane jako prezentacja metodyki. Przykładem metod tej grupy są:

- metodyka BFPM (*Business Focused Project Management*) autorstwa E. Frigentiego i D. Comninos<sup>25</sup>,
- metodyka MLPP (Metoda Lenta Prowadzenia Projektów)<sup>26</sup>,
- metodyka zarządzania projektami inwestycyjnymi opracowana przez niemieckich specjalistów B. Aggteleky i N. Bajny<sup>27</sup>.

## Wdrażanie metodyk w organizacji

Popularyzacja rozwiązań metodycznych w zarządzaniu projektami, przejawiająca się różnorodnością oferowanych rozwiązań oraz niegasnącym zainteresowaniem ze strony organizacji chcących porządkować stosowane przez siebie procesy i procedury, powoduje konieczność przeprowadzenia analizy czynników i warunków właściwego wdrożenia metod zarządzania projektami.

Istnieją dwa podstawowe sposoby pozyskania metod zarządzania projektami do pracy we własnej organizacji: stworzenie firmowej metodyki od zera we własnym zakresie lub pozyskanie metod z zewnątrz i dopasowanie do indywidualnych potrzeb<sup>28</sup>.

Stworzenie firmowej metodyki od zera jest procesem długotrwałym i możliwym do przeprowadzenia, gdy istnieje w organizacji grupa doświadczonych kierowników pro-

<sup>24</sup> New York State Office for Technology, [www.cjo.state.ny.us](http://www.cjo.state.ny.us), 18.08.2008.

<sup>25</sup> E. Frigenti, D. Comninos, *The Practice of Project Management*, Cogan Page, London – Philadelphia 2006.

<sup>26</sup> B. Lent, op.cit.

<sup>27</sup> B. Aggteleky, N. Bajna, *Projektplanung. Ein Handbuch für Führungskräfte. Grundlagen – Anwendung – Beispiele*, Carl Hanser, München – Wien 1992.

<sup>28</sup> J.M. Nicholas, H. Steyn, op.cit., s. 578.

jektów, którzy chcą stworzyć jedno rozwiązanie będące efektem zbiorowej refleksji nad dotychczasowymi sposobami realizacji projektów oraz wykorzystywanymi w tym procesie narzędziami. Ten sposób postępowania może zaowocować metodyką, która bardzo dobrze będzie współgrała ze środowiskiem i kulturą organizacji oraz będzie akceptowana przez posługujących się nią pracowników. Z drugiej jednak strony jest to podejście czasochłonne i obciążone pewnym ryzykiem, ponieważ opierając się wyłącznie na własnych doświadczeniach, organizacja pominięte ważne i korzystne rozwiązania, które mogłyby zaadaptować z zewnątrz. Wobec dostępnej szerokiej gamy różnych metodyk zarządzania projektami H. Kerzner wprost odradza takie podejście<sup>29</sup>.

Przypadek pozyskania i adaptacji zewnętrznych metodyk do organizacji spotykany jest częściej, co wynika z relatywnie niższego kosztu opracowania, szybszego procesu adaptacji niż tworzenia oraz możliwości oparcia się na najlepszych sprawdzonych i zweryfikowanych wzorcach postępowania<sup>30</sup>.

Kiedy organizacja dokonuje oceny i doboru metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami, punktem wyjścia stają się uniwersalne, branżowe lub autorskie metodyki zarządzania projektami, które są następnie analizowane i dostosowywane tak, aby w jak największym stopniu odzwierciedliły potrzeby organizacji. Proces ten powinien być powierzony uważnie wybranej grupie najlepszych kierowników projektów, znających specyfikę realizowanych projektów, najczęstsze i najważniejsze problemy realizacji projektów wymagające wsparcia metodycznego<sup>31</sup>.

W literaturze przedmiotu istnieją liczne opracowania dotyczące czynników sukcesu wdrażania metodyk. J. Charvat sugeruje wyższemu kierownictwu organizacji, aby przed podjęciem decyzji o wyborze metodyki dla projektu, rozważyli pięć następujących kwestii:

- 1) strategia biznesowa organizacji – jaki jest poziom konkurencyjności organizacji,
- 2) wielkość zespołu projektowego lub/i zakres podlegający zarządzaniu według metodyki,
- 3) priorytet projektu,
- 4) stopień krytyczności projektu dla organizacji,
- 5) stopień niezbędnej elastyczności metodyki i jej komponentów<sup>32</sup>.

Konsultanci z grupy Project Experts wskazują następujące czynniki sukcesu:

- zrozumienie dojrzałości projektowej organizacji i zastosowanie metod odpowiadających aktualnemu poziomowi,
- ustanowienie bazowych mierników efektywności i satysfakcji klienta,
- określenie ról, odpowiedzialności i nagród dla sponsora, klientów, właścicieli zasobów, zespołów zadaniowych i biura zarządzania projektami,

<sup>29</sup> H. Kerzner, *Project Management. Best Practices on Implementation*, John Wiley & Sons, New Jersey 2004, s. 97.

<sup>30</sup> L.R. Cervera, *Create your methodology based on a standard framework*, <http://research.ittoolbox.com>, 02.02.2010.

<sup>31</sup> H. Kerzner, *Project Management. Best Practices...*, op.cit., s. 579.

<sup>32</sup> J. Charvat, op.cit., s. 66.

- wybór metodyki zarządzania projektami, która najlepiej spełnia obecne i przyszłe wymagania organizacji,
- ocena i wybór odpowiednich rozwiązań wspierających nowy proces,
- zaprojektowanie programu szkoleniowego wspierającego wdrożenie,
- regularne oceny i udoskonalanie metod, dostarczanie poprawek i zaawansowanych szkoleń, mentoring, coaching i wewnętrzny konsulting,
- utrzymanie świadomości wyższej kadry zarządzającej o celowości wdrożenia metodyki i oczekiwanych korzyściach<sup>33</sup>.

Inni autorzy demonstrują następujące kroki skutecznego wdrożenia metodyk zarządzania projektami:

- badanie i poszukiwanie informacji na temat istniejących metodyk,
- określenie, która metodyka w najlepszym stopniu zaspokaja potrzeby organizacji, branży,
- określenie, jak dana metodyka komponuje się w inne standardy stosowane w organizacji,
- ocena konstrukcji metodyki pod kątem jednolitej struktury, opisu procesów, słownictwa,
- ocena zakresu metodyki z punktu widzenia wymaganych procesów, zawartości merytorycznej, innych systemów,
- ocena zgodności metodyki z charakterystyką organizacji<sup>34</sup>.

W praktyce wykorzystania metodyk w organizacji wyraźnie zarysowana jest potrzeba silnego skorelowania rzeczywistych potrzeb organizacji z procesami i narzędziami wybranymi do wdrożenia. Idea ta koresponduje z koncepcją „dopasowania” (*fit, tailoring*) w zarządzaniu projektami, czyli zapewnienia, że to, co jest wdrożone, odpowiada w jak największym stopniu potrzebom organizacji. „Dopasowanie” jest w tym ujęciu w sposób fundamentalny czynnikiem kreującym wartość dla organizacji<sup>35</sup>.

## Podsumowanie

Metodyki zarządzania projektami stały się kluczowym elementem środowiska zarządzania projektami w organizacjach. Są źródłem wiedzy, mapą drogową i drogowskazem kierowników projektu, zbiorem metod rozwiązywania problemów dotyczących realizacji projektów. Wdrożenie standardu zarządzania projektami samo w sobie jest złożonym i niepowtarzalnym przedsięwzięciem, mającym znaczący wpływ na sposób działania organizacji. Wobec przedstawionego zróżnicowania form i treści dokonanie właściwego

<sup>33</sup> Project Experts, *PM Methods Improvement Plan*, Project Experts 2007, s. 2, [http://www.asapm.org/resources/PM\\_MIP.pdf](http://www.asapm.org/resources/PM_MIP.pdf), 23.01.2012.

<sup>34</sup> L.R. Cervera, op.cit.

<sup>35</sup> J.L. Thomas, M.E. Mullaly, *Researching the Value of Project Management*, PMI Research Conference 2008, Warszawa 2008.

wyboru i następnie adaptacja rozwiązań metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami staje się dużym wyzwaniem. Powyższa diagnoza sytuacji zawiera zatem postulat, aby proces ten opierał się na racjonalnych, naukowych przesłankach z zastosowaniem metod i narzędzi służących zachowaniu obiektywizmu właściwego naukom empirycznym.

## Literatura

- Aggteleky B., Bajna N., *Projektplanung. Ein Handbuch für Führungskräfte. Grundlagen – Anwendung – Beispiele*, Carl Hanser, München – Wien 1992.
- ASTRA Users Guide, SES, Luxembourg 1988.
- BMFT *Kommunales Projektmanagement*, Deutscher Gemeinde Verlag, Bonn 1977.
- Cervera L.R., *Create your methodology based on a standard framework*, <http://research.ittoolbox.com>, 02.02.2010.
- Charvat J., *Project Management Methodologies*, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
- Frigenti E., Comminos D., *The Practice of Project Management*, Cogan Page, London – Philadelphia 2006.
- Goff S.A., *What is a PM Methodology? A Search for Efficiency, Consistency, and Performance*, [http://www.maxwideman.com/guests/pm\\_methodology/intro.htm](http://www.maxwideman.com/guests/pm_methodology/intro.htm), 14.01.2012.
- Highsmith J., *APM: Agile Project Management*, Mikom, Warszawa 2005.
- Kerzner H., *Project Management. Best Practices on Implementation*, John Wiley & Sons, New Jersey 2004.
- Kerzner H., *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 8th edition, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
- Kleim R.L., Ludin I.S., *Project Management Practitioner's Handbook*, Amacom, New York 1998.
- Lent B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja*, Difin, Warszawa 2005.
- Metodyki zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2011.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion/One Press, Warszawa 2002.
- New York State Office for Technology, [www.cio.state.ny.us](http://www.cio.state.ny.us), 18.08.2008.
- The Portable MBA in Project Management*, red. E. Verzuh, John Wiley & Sons, New Jersey 2003.
- Project Experts, *PM Methods Improvement Plan*, Project Experts 2007, [http://www.asapm.org/resources/PM\\_MIP.pdf](http://www.asapm.org/resources/PM_MIP.pdf), 23.01.2012.
- Project Management Institute, *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, wyd. III, MT & DC, Warszawa 2006.
- Projektmanagement in Mittelbetrieben*, Deutscher Instituts-Verlag, Köln 1983.
- Tagungsband: Management Entwicklungsprojekte*, Batelle-Institut, Frankfurt an Main 1981.
- Thomas J.L., Mullaly M.E., *Researching the Value of Project Management*, PMI Research Conference 2008, Warszawa 2008.

- Tinnirello P.C., *New Directions in Project Management*, Auerbach Publications, Sparks 2001.
- Trocki M., Grucza B., Mitrofanuk K., Wyrozębski P., Zalewski M., *Przegląd metodyk zarządzania projektami*, Bizarre, Warszawa 2007.
- Wyrozębski P., *Analiza potrzeb metodycznego wsparcia dla zarządzania projektami. Ujęcie empiryczne*, w: *Gospodarka Polski: system funkcjonowania i zarządzania w dobie globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw*, red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.