

Marcin W. Mastalerz*

Uniwersytet Szczeciński

ZWINNE PODEJŚCIE W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

Streszczenie

Przedsiębiorstwa ze względu na złożoność działań oraz ich powtarzalność mają do czynienia z czterema podstawowymi typami procesów: improwizowane, rutynowe, funkcje i przedsięwzięcia. Metody zarządzania działaniami są udoskonalane od wielu dekad. Szczególnie mocno rozwijają się metody zarządzania przedsięwzięciami, a w ostatnich latach promowane jest nowe podejście do zarządzania projektami nazywane zwinnym (Agile). Obecnie bardzo popularną na polskim rynku metodą zwinną jest SCRUM, która wpisuje się w Manifest Agile. Twórcy metody twierdzą, że zwinne zarządzanie projektami może być wykorzystywane do wytwarzania każdego typu produktu nie tylko oprogramowania komputerowego. Może to być produkt materialny (wyrób) lub niematerialny (usługa). Celem artykułu jest analiza rozwoju metod zarządzania projektami (w tym metod zwinnych) oraz wskazanie obszarów działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, które mogą podnieść swoją efektywność dzięki zwinnemu podejściu w zarządzaniu projektami.

Słowa kluczowe: zwinne zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie projektami, zarządzanie operacyjne, SCRUM

* Adres e-mail: mwmastalerz@gmail.com.

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na harmonizowaniu działań wykonywanych na rzecz przedsiębiorstwa z zamiarem osiągnięcia jego celów w sposób sprawny, tzn. wykorzystując zasoby mądrze i bez zbędnego marnotrawstwa oraz skuteczny – prowadzący do zamierzonego wyniku (Griffin, 1996, s. 38). Działania te można ująć w podejściu strukturalnym (nazywanym także podejściem wertykalnym lub klasycznym) – zarządzanie wysuwające na pierwszy plan aspekty statyczne i harmonizację strukturalną działań oraz w podejściu procesowym (nazywanym także podejściem horyzontalnym lub systemowym) – zarządzanie wysuwające na pierwszy plan aspekty dynamiczne i harmonizację procesową działań. Jak podkreśla w swoich pracach D. Sowards, G.A. Rummler oraz A.P. Brache podejście strukturalne kładzie nacisk na realizację celów przedsiębiorstwa jako całości, traktuje organizację jak zbiór odrębnych funkcji realizowanych w ramach oddzielnych pionów (co często podlega krytyce). Podejście procesowe kładzie nacisk na zaspokojenie potrzeb klienta, co sprzyja tworzeniu większej wartości dla klientów, identyfikacji nowych wewnętrznych źródeł wzrostu wartości, redukcji błędów, nieefektywnego zużycia materiałów i związanych z tym kosztów, sprzyja to również poprawie elastyczności działania oraz produktywności i efektywności (Sowards, 2007, s. 65; Rummler, Brache, 2000, s. 34–35). Wymienione korzyści dowodzą, że współczesne przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu koncentrują się na podejściu procesowym, próbując zwiększyć efektywność swojej działalności. Aby zrozumieć i lepiej wykorzystać podejście procesowe warto uświadomić sobie, że ze względu na złożoność i powtarzalność działań wyróżniamy cztery podstawowe rodzaje procesów: procesy improwizowane (średnia i duża złożoność oraz mała powtarzalność działań), procesy rutynowe (mała złożoność oraz powtarzalność działań), funkcje (średnia i duża złożoność oraz powtarzalność działań), a także przedsięwzięcia (średnia i duża złożoność oraz mała powtarzalność działań) (Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 13).

Ujęcie problematyki przedsięwzięć w przedsiębiorstwie, na której koncentruje się artykuł, wspierane jest przez dziedzinę zarządzania zwaną zarządzaniem projektami (Project Management). Ustrukturyzowane narzędzia i metody wykorzystywane w zarządzaniu projektami rozwijane są od ponad wieku. Na początku lat siedemdziesiątych, za sprawą artykułu Winstona W. Royce (Royce, 1970), metody te zaczęły wspierać mocno sformalizowane podejście kaskadowe, które

często jest krytykowane za małą elastyczność i nikielne dopasowanie do zmieniającego się otoczenia (Miłosz, 2006). Odpowiedzią na brak elastyczności w prowadzeniu przedsięwzięć miało być wprowadzenie zwinnego podejścia (Agile) do zarządzania projektem. Duży krok w tym kierunku poczynili Ken Schwaber oraz Jeff Sutherland, publikując w 1986 r. artykuł wskazujący odmienny stosunek do zarządzania określony jako SCRUM (www.scrumguides.org/history.html). Nowe stanowisko nabrało pełnej formy w 1991 r., a spopularyzowane zostało w drugiej połowie lat 90-tych. SCRUM zaliczany jest obecnie do szerszej grupy metod zwinnych i wpisuje się w powstały w 2001 roku Manifest Zwinnego Tworzenia Oprogramowania zwany Manifestem Agile (www.agilemanifesto.org/iso/pl/).

Celem artykułu jest analiza trendu rozwoju metod zarządzania projektami oraz prezentacja obszarów działalności operacyjnej przedsiębiorstwa pod kątem podniesienia efektywności ich funkcjonowania dzięki zastosowaniu zwinnego podejścia projektowego. W poszczególnych rozdziałach pracy omówiony został rozwój metod zarządzania projektami (w tym metod zwinnych), zaprezentowano także metodę SCRUM (jako przykład metod zwinnych) oraz – w oparciu o doświadczenia firmy BKF Sp. z o.o. – wskazano obszary firmy oraz koncepcję wykorzystania metod zarządzania projektowego.

Rozwój klasycznych standardów zarządzania projektami

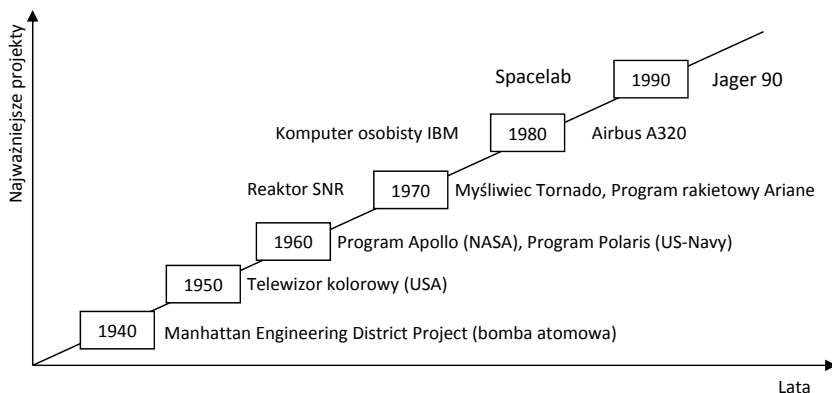
Zarządzanie projektami jest stosunkowo młodą dyscypliną wiedzy, a stosowane obecnie techniki, metody i metodyki zarządzania ciągle ewoluują, a nawet powstają nowe. Analizując historię zarządzania projektami sięgającą XIX w. – m.in. prac Fredericka Taylora (1856–1915) oraz Henry’ego Gantta (1861–1919) twórcy popularnego wykresu Gantta (1910) – można zauważyć, że praktyczne problemy i sposób ich rozwiązania miały kluczowy wpływ na rozwój dyscypliny. Szczególnie istotne okazały się wielkie projekty trudne do zarządzania za pomocą tradycyjnych metod, które wymusiły tworzenie nowych standardów. Można tu wyróżnić projekt Manhattan poświęcony budowie bomby atomowej zapoczątkowany w 1941 r., kiedy to opracowano specjalne metody planowania i kontroli realizacji, udoskonalane w trakcie realizacji amerykańskich programów wojskowych (np. projekt Polaris) oraz projektów kosmicznych (np. projekt Apollo). Także cywilne programy np. plan Marshalla, polegający na uruchomie-

niu amerykańskich programów pomocowych dla Europy (rozpoczęty pod koniec lat 40.), miał duży wpływ na zarządzanie projektami (Trocki, 2003). W kolejnych latach rozwój zarządzania projektami związany był z realizacją innych wielkich projektów (więcej na rysunku 1). Wtedy nastąpiło opracowanie lub udoskonalenie ówczesnie używanych technik i metod zarządzania projektami. Najbardziej znane techniki sieciowe to:

1. Metoda ścieżki krytycznej CPM (Critical Path Method) – powstała w 1957 r., technika wykorzystująca diagramy do organizowania harmonogramów. Przy jej pomocy można stworzyć harmonogram projektu oparty o najdłuższą ścieżkę, reprezentującą maksymalny czas wykonania wszystkich czynności.
2. Technika programowania oceny i zmian PERT (Program Evaluation and Review Technique) – powstała w 1958 r., technika diagramów sieci czynności opisanych za pomocą łuków, oznaczających oczekiwany czas trwania czynności oraz technika estymacji oczekiwanego czasu realizacji projektu.

Należy także wspomnieć o technikach:

- MPM (Metra Potential Method) – opracowana w 1958 r.,
- GAN (Generalized Activity Network) – opracowana w 1962 r.,
- PDM (Precedence Diagramming Method) – opracowana w 1964 r.,
- GERT (Graphical Evaluation and Review Technique) – opracowana w 1966 r.



Rys. 1. Najważniejsze projekty, realizacja których miała wpływ na rozwój zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Zarządzania projektami* (Trocki, Gucza, Ogonek, 2003).

Kolejnym krokiem w rozwoju dziedziny zarządzania projektami jest kształtowanie się metodyk zarządzania projektami zbierającymi w całość i systematyzującymi istniejące techniki oraz metody. Ze względu na cel powstania można wyodrębnić dwie grupy metodyk: uniwersalne oraz firmowe. Celem pierwszej grupy, rozwijanej przez organizacje (fundacje, stowarzyszenia) jest tworzenie i rozpowszechnianie wzorcowych metod i technik ujętych w ujednocionym procesie zarządzania projektami. Natomiast celem drugiej grupy metodyk, tworzonych przez organizacje wykorzystujące podejście projektowe w swojej podstawowej działalności (firmy konsultingowe, biura projektowe, firmy informatyczne) jest usprawnienie własnych procesów operacyjnych z wykorzystaniem zestandardyzowanego procesu zarządzania projektami. Metodyki firmowe oparte są na metodykach uniwersalnych oraz *know-how* przedsiębiorstwa, co stanowi ich duży atut, jednocześnie utrudniając przenoszenie wypracowanych standardów do firm o innym profilu działalności.

Duży wpływ na rozwój uniwersalnych metodyk miało powstanie w 1969 r. Instytutu Zarządzania Projektem (Project Management Institute, PMI) – międzynarodowej organizacji branżowej, skupiającej osoby zajmujące się zarządzaniem projektami. PMI jest twórcą światowego standardu – metodyki PMBOK – zbioru standardów i najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania projektami, zebranych i opublikowanych (pierwsza wersja powstała w 1987 r.; obecna, piąta wersja powstała 2013 r.) przez członków PMI w przewodniku *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami – PMBOK Guide (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)* (Mingus, 2002, s. 19; PMI Polska, www.pmi.org.pl). Instytut usystematyzował pojedyncze techniki i metody, kontynuując proces rozwoju standardów dla niektórych z typowych procesów zarządzania projektem, tworząc m.in. struktury analizy pracy (Work Breakdown Structures, WBS) (Swiderski, 2014). Na rozwój metodyk uniwersalnych wpływa także globalna organizacja IPMA (International Project Management Association). W Polsce IPMA reprezentowana jest przez International Project Management Association Polska (IPMA Polska). Stowarzyszenie to w swojej metodyce, która opisana jest w podręczniku ICB IPMA Competence Baseline (Wytyczne Kompetencji IPMA), przedstawia otwarty standard zarządzania projektami (www.ipma.pl). Należy wspomnieć także o liczącej się w Europie metodyce PRINCE2 (PROjects IN CONTROLLED ENVIRONMENTs) – projekty w sterowalnym środowisku, opierającej się na opracowanej w połowie lat 70. przez firmę Sim pact Systems Limited metodyce prowadzenia projektów informatycznych PROMPT (Project

Resource Organisation Management Planning Technique). Metodyka pod obecną nazwą ukazała się w 1996 r., a najnowsze – piąte wydanie zostało opublikowane przez brytyjską agendę OGC (Office for Government Commerce) w 2009 r. (www.prince2.com). Metodykę tą można zaliczyć do uniwersalnych, choć jej korzenie sięgają metodyk firmowych.

Grupa metodyk firmowych jest bardzo liczna, wiele z nich prawdopodobnie nigdy nie zostanie opublikowana jako oficjalne kompleksowe rozwiązania. Przykładem najlepiej opisanych i stosunkowo najbardziej uniwersalnych w użyciu mogą być metodyka PMM (Project Management Methodology) firmy IBM oraz RUP (Rational Unified Process), opracowana przez firmę Rational Software przejętą przez IBM. Metodyki te powstały na potrzeby firmy, ale mogą być stosowane praktycznie we wszystkich rodzajach przedsięwzięć (Łopaciński, 1999). Inną bardzo popularną metodyką firmową jest MSF (Microsoft Solution Framework), która stanowi zbiór zasad projektowych i najlepszych praktyk wypracowanych w trakcie realizacji setek projektów przez firmę Microsoft (Microsoft Corporation, 2003).

Wspomniane wyżej metodyki zarządzania projektami, często nazywane tradycyjnymi, wprowadziły znaczną formalizację całego procesu realizacji przedsięwzięcia, który zazwyczaj opiera się na podejściu kaskadowym. Formalizacja ta postrzegana jest często negatywnie, głównie z powodu nadmiernej i zbędnej pracy organizacyjno-dokumentacyjnej, a także zmniejszenia elastyczności decyzyjnej (Miłosz, Borys, Plechawska-Wójcik, 2011).

Zwinne zarządzanie projektami

Odpowiedzią na brak elastyczności w prowadzeniu przedsięwzięć miało być wprowadzenie zwinnego – adaptacyjnego podejścia (Agile) do zarządzania projektem. Pojęcie Agile zostało ugruntowane w 2001 r. na spotkaniu 17 osób, które wypracowały manifest wspólnych zasad dla metodyk zwinnych – *Manifest Zwinnego Tworzenia Oprogramowania*. Deklaracja ta wprowadziła zasadę mówiącą, że: „Wytwarzając oprogramowanie i pomagając innym w tym zakresie, odkrywamy lepsze sposoby wykonywania tej pracy. W wyniku tych doświadczeń przedkładamy: ludzi i interakcje ponad procesy i narzędzia. Działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację. Współpracę z klientem ponad formalne ustalenia. Reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem” (www.agilemanifesto.com).

nifesto.org/iso/pl/). Manifest określił dwanaście podstawowych zasad zwinnego wytwarzania oprogramowania, którymi należy się kierować w stosowaniu zwinnego zarządzania projektami. Jest posumowaniem oraz łącznikiem dla zwinnych metod i metodyk zarządzania projektami. Do najbardziej znanych standardów, które mają udział w tworzeniu metodologii Agile należy zaliczyć:

1. Lean (lata 40. XX w.) – metoda Toyoty koncentrująca się na „eliminacji strat”. Opiera się na stwierdzeniu, że „marnotrawstwem jest wszystko, co nie dodaje wartości do produktu. Wartością jest to, co klient uzna za wartościowe”.
2. Lean Software Development – dążąca do minimalizacji aktywności, które nie stanowią wartości dodanej.
3. Programowanie ekstremalne (eXtreme Programming, XP) – podstawy metody zostały opracowane w 1999 r. i koncentrują się na wytwarzaniu oprogramowania – brak typowego procesu zarządzania projektem.
4. FDD (Feature Driven Development) – metodyka opracowana w 2002 r., koncentrująca się na procesie wytwarzania oprogramowania.
5. SCRUM (1995 r.) – opis organizacji zespołu oraz procesu wytwarzania produktu.
6. Crystal Clear (1998 r.) – opis organizacji zespołu oraz procesu wytwarzania produktu mniej popularny od SCRUM.
7. DSDM Atern (Dynamic Systems Development Method) – pełna metodyka zarządzania projektami, która powstała w 1995 r. i jest uważana za najstarszą zwinną metodykę projektową.
8. AgilePM (Agile Project Management) – podręcznik i certyfikacja w pełni bazująca na DSDM Atern, opracowana pod kątem kierownika projektu z dokumentami powiązującymi AgilePM z PRINCE2 oraz ITIL (Information Technology Infrastructure Library).
9. XPrince (Extreme Programming in Controlled Environments) – opracowana w Polsce na Politechnice Poznańskiej metodyka wytwarzania oprogramowania, której celem jest wyważenie między zwinnością i dyscypliną. XPrince bazuje na trzech innych metodykach: XP, PRINCE2 oraz Rational Unified Process.

Jednym z przejawów rosnącej popularności metodyk zwinnych jest to, że znaczące przedsiębiorstwa, takie jak IBM czy Microsoft, udostępniają adaptacyjne wersje swoich metodyk, czyli odpowiednio AUP (Agile Unified Process) odmiana metodyki RUP oraz MSF4 for Agile (Koszłajda, 2010, s. 178).

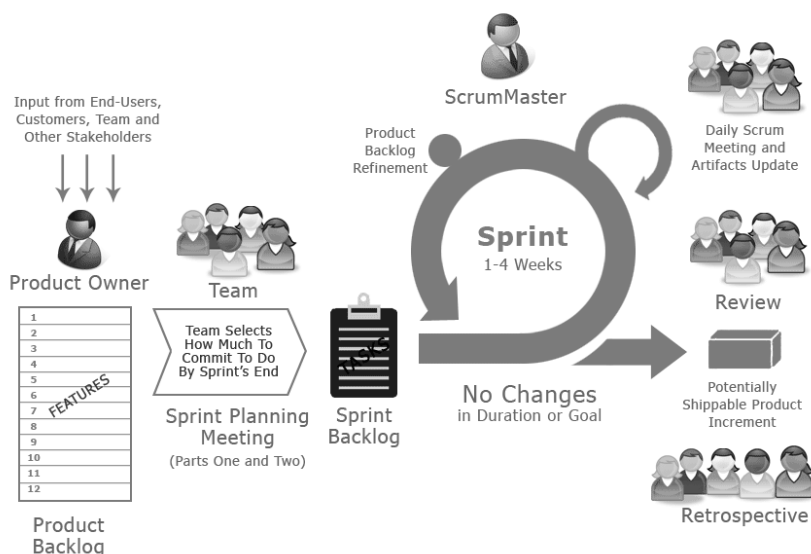
Zwinne zarządzanie projektami według SCRUM

Twórcy metody SCRUM Ken Schwaber i Jeff Sutherland twierdzą, że zwinne zarządzanie projektami może być wykorzystywane do wytwarzania nie tylko oprogramowania komputerowego, ale także każdego typu produktu (wyrobu, a nawet usługi). Jak podaje przewodnik „Scrum Guide” SCRUM, to ramy postępowania, dzięki którym ludzie mogą z powodzeniem rozwiązywać złożone problemy adaptacyjne, by w sposób produktywny i kreatywny wytwarzać produkty o najwyższej możliwej wartości (Schwaber, Sutherland, 2013, s. 3).

Jedną z idei metody jest zmniejszenie dystansu pomiędzy zespołem wytwarzającym produkt – według metodyki Zespołem Deweloperskim (Development Team), a użytkownikiem, dla którego budowane jest rozwiązanie. Ma to przełożyć się na lepsze dopasowanie produktu do potrzeb użytkownika oraz szybszą reakcję na zmiany tych potrzeb. SCRUM wprowadza rolę przedstawiciela interesów użytkownika, odbiorcy produktu – określonego mianem Właściciela Produktu (Product Owner). Przepływ informacji pomiędzy użytkownikiem i twórcą ma być „zwinny”, co oznacza, że dokumentacja ograniczona jest do minimum. Stanowią ją Artefakty Scruma w postaci Backlog Produktu (Product Backlog) oraz Backlog Sprintu (Sprint Backlog). Pierwszy dokument to uporządkowana, z nadanymi priorytetami, lista informacji – cech produktu (features) o różnych stopniach szczegółowości. Lista przez cały czas trwania projektu jest rozwijana i uszczegóławiana przez przedstawiciela użytkownika – Właściciela Produktu (rys. 2). Drugi dokument to zdekomponowane i bardziej sprecyzowane informacje wybrane z Backlogu Produktu, w oparciu o które Zespół Deweloperski (koordynowany przez Scrum Mastera) pracuje nad produktem w wyznaczonym czasie (do miesiąca) – tak zwanym Sprincie.

Praca wykonana w każdym Sprincie powinna zakończyć się wydaniem Przyrostu (Increment) – gotowym do użycia produktem, który posiada więcej cech w stosunku do produktu wydanego w poprzednim Sprincie. Istotne jest, aby użytkownik jak najszybciej otrzymał i mógł ocenić oczekiwany produkt lub jego część. Daje to możliwość szybszej reakcji na zmieniające się oczekiwania rynku, które powrócą jako odpowiednie zmiany i zapisy w Backlogu Produktu. Metoda poza Sprintem wyróżnia jeszcze inne zdarzenia w Scrumie takie jak: Planowanie Sprintu (Sprint Planning), Dzienny Scrum (Daily Scrum), Przegląd Sprintu (Sprint Review), Retrospektywa Sprintu (Sprint Retrospective), które nadają

dynamikę prowadzenia projektu oraz istotnie wpływają na jakość dostarczanych produktów i czas dostawy.



Rys. 2. Metoda SCRUM

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://cvcedhlab.hypotheses.org/54> (Jones, 2014).

SCRUM w szybkim tempie zyskuje popularność na świecie i w Polsce. Metoda jest stosowana zarówno przez małe firmy, jak i przez duże korporacje, takie jak Fuji-Xerox, Canon, Honda, NEC, Epson, Brother, 3M, Xerox, Hewlett-Packard, IBM, Borland, Microsoft czy Google (Koszłajda, 2010, s. 189–190). Wynika to ze spójnego przepisu prowadzenia projektów przy jednocześniej dość dużej swobodzie dotyczącej sposobu implementacji w wybranej organizacji.

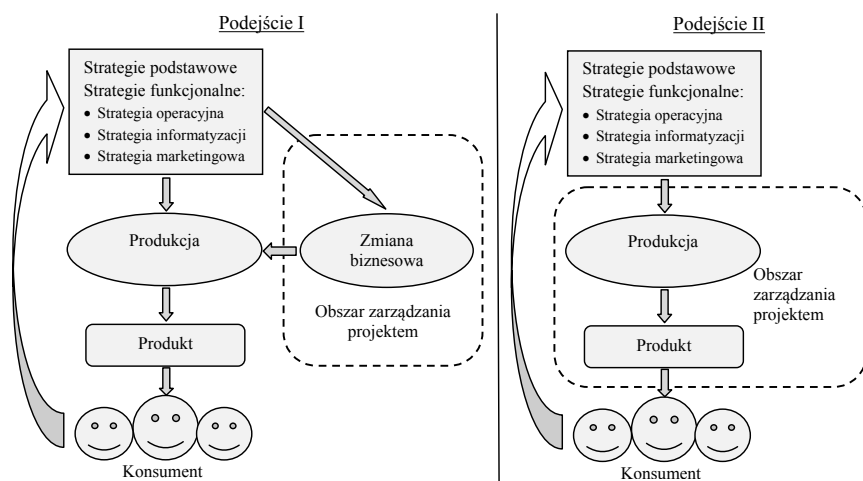
Zwinność w zarządzaniu działalnością operacyjną

Działalność operacyjna rozumiana jako podstawowy rodzaj działalności przedsiębiorstwa – powodujący powstawanie przychodów – oraz każdy inny rodzaj działalności, która nie ma charakteru działalności inwestycyjnej i finansowej, koncentruje się na dostarczaniu określonej wartości na rynek w celu zaspokojenia zidentyfikowanej potrzeby konsumenta (Komisja Wspólnot Euro-

pejskich, 2008). Dostarczaną wartością jest produkt, który może składać się z części materialnej – wyrobu oraz z części niematerialnej – usługi (Bińczycki, 2007, s. 7). W zależności od celu, rodzaju działalności oraz typu organizacji – według podziału zaproponowanego przez M. Bielskiego (Bielski, 2004, s. 38–39) – produktem tym może być zarówno samochód, oprogramowanie komputerowe, jaki i usługa fryzjerska, dostarczone przez organizacje gospodarcze, a także ład i porządek utrzymywany przez organizacje administracyjne lub społeczne. Proces w wyniku, którego otrzymujemy produkt nazywany jest produkcją i realizowany jest poprzez system produkcyjny przedsiębiorstwa (Heizer, Render, 2008, s. 4–17). W skład działalności operacyjnej wchodzi działania mające charakter ciągły i powtarzalny, usystematyzowane w procesach rutynowych oraz funkcjach przedsiębiorstwa. Ta część działalności jest zdefiniowana i sprawdzona w wielu konkretnych realizacjach. Dobrze zidentyfikowane są problemy zarządzania zasobami oraz zespołami wytwórczymi, równie dobrze opisany jest ciąg działań składający się na realizację całego procesu (Szyjewski, 2001, s. 14). Działalność operacyjna może też wykorzystywać procesy, których powtarzalność jest bardzo mała, a proces wykonywany jest tylko jeden raz. Zazwyczaj uruchomienie takiego procesu związane jest z koniecznością wprowadzenia jakiejś zmiany biznesowej (modyfikacji procesu produkcyjnego, wytworzenia niepowtarzalnego produktu, zaprojektowania nowego produktu). Jeżeli mamy do czynienia z dużą złożonością takiego procesu wtedy nazywamy go przedsięwzięciem lub projektem, a utrzymanie produktu będącego jego wynikiem może wymagać powtarzalnych procesów. W zarządzaniu projektem coraz częściej wykorzystywane jest podejście zwinne, które zaczyna wtapiać się w praktykę zarządzania przedsiębiorstwem, zwłaszcza zaś w zarządzanie operacyjne.

Dla zilustrowania różnego charakteru działalności operacyjnej oraz znaczenia zarządzania zwinnego posłuży firma BKF Sp. z o.o., która koncentruje swoją działalność na produkcji myjni samochodowych (www.bkf.pl). Jej podstawowa działalność operacyjna jest realizowana w działach: technologia, produkcja oraz eBKF (dział produkcji oprogramowania wykorzystywanego m.in. dla myjni) i została podzielona na dwa obszary. W pierwszym z nich, obszar zmiany biznesowej, następuje proces projektowania produktu (np. nowych rozwiązań technicznych myjni) oraz przygotowania produkcji (rys. 3, podejście I). Uruchomienie zmiany biznesowej może wynikać z podstawowej strategii przedsiębiorstwa, a także ze strategii operacyjnej lub krótkookresowych planów operacyjnych (Mastalerz, 2010, s. 111–112). Strategie i plany mogą być wynikiem

dostrzeżenia potrzeby rynkowej zgłaszanej przez konsumenta – obecnego lub potencjalnego klienta. W drugim obszarze – produkcji – następuje wytwarzanie myjni samochodowych opierające się o szereg ustrukturyzowanych działań rutynowych (operacyjnych), które sprowadzają się do realizacji funkcji działu produkcji. Wykorzystanie wiedzy zarządzania projektem będzie obejmowało tylko pierwszy obszar czyli wprowadzania zmiany biznesowej. Podejście I przedstawione na rys. 3 ma zastosowanie w wielu firmach zajmujących się produkcją wyrobów powtarzalnych – zestandaryzowanych.

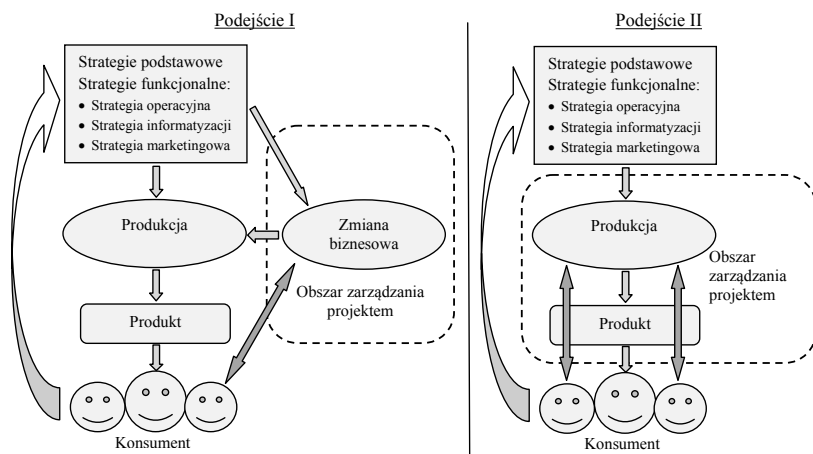


Rys. 3. Kaskadowe podejście do zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Inaczej proces ten może wyglądać w przypadku produkcji wyrobów lub usług o charakterze niepowtarzalnym. Wtedy zmiana biznesowa jest zintegrowanym elementem produkcji, a zarządzanie projektem obejmuje cały obszar produkcji (rys. 3, podejście II). W firmie BKF Sp. z o.o. ma to miejsce w dziale eBKF, wytwarzającym oprogramowanie sterujące myjniami oraz wspomagające właścicieli myjni samochodowych np. w analizie sprzedaży usług myjni. W tej części działalności operacyjnej firmy cały obszar produkcji oparty jest na zarządzaniu projektem. Wykorzystywane metody zarządzania projektem w szczególności podnoszą efektywność pracy działu. Jednak stosowanie tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami opartego na kaskadowym modelu często powodowało, że oprogramowanie odbiegało od szybko zmieniających się ocze-

kiwań klienta. Dlatego zapadła decyzja o wprowadzeniu do zarządzania działem eBKF narzędzi zwinnego zarządzania projektem (rys. 4, podejście II). Narzędzia te – należy wymienić metodę SCRUM do zarządzania zespołem oraz KANBAN, do zarządzania zadaniami zaimplementowaną w oprogramowaniu komputerowym – są ciągle na etapie wdrażania w dziale, ale szybko zauważono pierwsze symptomy zwinności w zarządzaniu preferencjami klienta oraz reakcji na nie.



Rys. 4. Zwinne podejście do zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze pozytywne wyniki wdrożenia zwinnego podejścia w dziale produkcji oprogramowanie eBKF zachęcają do podjęcia kroków w stronę wykorzystania zwinnego podejścia w obszarze zmiany biznesowej, który jest realizowany w dziale technologii Spółki BKF. Pozwala to na wypracowanie zwinnego podejścia do procesu wspomagającego produkcję zestandaryzowanych, seryjnych produktów (rys. 4, podejście I). Takie podejście zapewni skuteczniejszą reakcję na zmiany potrzeb rynku. Zmiana biznesowa może być nadal uruchamiana w wyniku realizacji strategii organizacji, ale jej charakter będzie w większym stopniu oparty na aktualnych potrzebach rynku.

Podsumowanie

W pierwszej części artykułu dokonano analizy rozwoju metod zarządzania projektami od podstawowych technik, takich jak wykres Gantta, przez bardzo rozbudowane metodyki projektowe (PRINCE2), a kończąc na podejściu zwinnym. Zaprezentowano także metodę SCRUM, wraz z jej charakterystycznymi cechami, jako przykład podejścia zgodnego z Manifestem Agile. W drugiej części artykułu skoncentrowano się na prezentacji obszarów działalności operacyjnej przedsiębiorstwa pod kątem podniesienia efektywności ich funkcjonowania dzięki zastosowaniu podejścia projektowego w zarządzaniu. W oparciu o doświadczenia firmy BKF Sp. z o.o. wskazane zostały obszary podstawowej działalności wraz z koncepcją wykorzystania w nich metod zarządzania projektowego, w tym zarządzania zwinnego, w celu poprawy ich efektywności funkcjonowania dzięki lepszemu dopasowaniu produktu do wymagań rynkowych.

Praca nie wyczerpuje tematu wykorzystania zwinnego podejścia do zarządzania projektami w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Zamierza się prowadzić dalsze badania m.in. w firmie BKF Sp. z o.o. na temat efektów wprowadzenia zwinnego podejścia w obszarze produkcyjnym zgodnie z koncepcją przedstawioną na 4 rysunku.

Bibliografia

- BKF Sp. z o.o. – strona firmowa, www.bkf.pl, (10.02.2015).
- Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bińczycki B. (2007), *System informacyjny w zarządzaniu operacyjnym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Heizer J., Render B. (2008), *Operations Management*, 9th edition, Prentice-Hall.
- Jones C., *Scrum Methodology & it's Practical Use at CVCE*. www.cvedhlab.hypotheses.org/54, (4.02.2015).
- Koszlajda A. (2010), *Zarządzanie Projektami IT. Przewodnik po metodykach*. Helion, Gliwice.

- Łopaciński T. (1999), *Narzędzia do wspomagania zarządzania projektami w firmie IBM. Materiały przygotowano na zlecenie Stowarzyszenia Project Management Polska na Pierwszą Konferencję Project Management – Doświadczenia i Metody*, www.smpm.org.pl/files/1lopacin.pdf, (2.01.2015).
- Mastalerz M.W. (2010), *Efektywność alternatyw strategicznych w kreowaniu strategii informatyzacji przedsiębiorstwa*, *Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą*, nr 36, s. 112–122.
- Microsoft Corporation (2003), *Microsoft Solution Framework 3.0 Overview*.
- Miłosz M., Borys M., Plechawska-Wójcik M. (2011), *Współczesne technologie informatyczne. Metodyki zwinne wytwarzania oprogramowania*, Politechnika Lubelska, Lublin. www.bc.pollub.pl/Content/673/zwinne.pdf, (10.02.2015).
- Miłosz M. (2006), *Zarządzanie projektami informatycznymi – pomiędzy formalizmem a elastycznością*, w: *Dylematy zarządzania projektami*, red. M. Miłosz, J.K. Grabara, PTI, Katowice, s. 9–22.
- Mingus N. (2002), *Project Management*, Helion, Gliwice.
- PMI Polska, www.pmi.org.pl, (10.02.2015).
- Royce W.W. (1970), *Managing the Development of Large Software Systems*, www.cs.umd.edu/class/spring2003/cmsc838p/Process/waterfall.pdf, (10.02.2015).
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dn. 3 listopada 2008 r., www.mf.gov.pl/documents/764034/1002221/20120911_30_rozporzadzenie_1126.2008.pdf, (10.02.2015).
- Rummler Brache G.A. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, Warszawa.
- Sowards D. (2007), *Learn to learn as an organization*, „Contractor”, nr 6.
- Schwaber K., Sutherland J. (2013), *The Scrum Guide. Przewodnik po Scrumie: Reguły Gry*. www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-PL.pdf, (28.07.2015).
- Swiderski M. (2014), *PMBOK-Work Breakdown Structures*, www.workbreakdownstructure.com, (30.10.2014).
- Szyjewski Z. (2001), *Zarządzanie projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne SA, Warszawa.

THE AGILE APPROACH TO THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE**Summary**

The aim of the article is to study the development of project management methods including agile methods and to identify enterprise operating areas where efficiency can be improved by applying agile approach. Individual chapters of this work discuss the development of project management methods, especially SCRUM method as an example of agile methods, and also the general concept of using agile approach to operations management has been presented based on the BKF company experience.

Translated by Marcin W. Mastalerz

Keywords: agile enterprise management, project management, operations management, SCRUM

