



Zarządzanie zmianą w ujęciu wybranych metodyk zarządzania projektami

Managing change in project management methodologies

Emil Bukłaha

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, e-mail: ebukla@sgh.waw.pl

Streszczenie

Artykuł jest poświęcony analizie relacji pomiędzy zarządzaniem projektami a zarządzaniem zmianą w ujęciu wybranych metodyk zarządzania projektami. Zagadnienie kontroli zmian zostanie przedstawione na przykładzie klasycznego (PMBok) i zwinnego (Scrum) podejścia do realizacji przedsięwzięć. Autor omawia zależności pomiędzy projektami a zmianą według rozszerzonego modelu Kurta Lewina, podobieństwa i różnice w podejściu do kontroli i wdrażania zmian oraz rolę kontroli w sukcesie realizacji przedsięwzięć, definiowaną powyższymi podejściami.

Słowa kluczowe: projekty, zmiana, zarządzanie projektami, kontrola projektu, PMBoK, Scrum.

Summary

The article presents the analysis of the relationship between project management and change management in terms of selected project management methodologies. The issue of control changes will be shown on the example of the classical (PMBok) and agile (Scrum) approach to the implementation of projects. The author will indicate the relationship between the project and the changes based on the extended change management model by K. Lewin, present similarities and differences to the above selected approaches in terms of monitoring and implementation of the changes and the role of control in the success of implementation of the changes within project.

Keywords: projects, change, project management, project control, PMBoK, Scrum.

*Jeśli będziesz dalej robił to, co robisz,
będziesz nadal otrzymywał to, co dotychczas otrzymywałeś.
Anonim*

[Cameron E., Green M. 2013, s. 31]

Wstęp

Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy relacji pomiędzy zarządzaniem projektami a zarządzaniem zmianą w ujęciu wybranych metodyk zarządzania projektami. Pojęcia „zmiana” i „projekt” są ze sobą nierozzerwalnie związane. Nie sposób wdrażać zmian w organizacji bez realizacji projektów, czyli przedsięwzięć, których głównym celem jest transformacja celów, optymalizacja procesów oraz dokonywanie trwałych przekształceń w strukturze organizacji. Z tego powodu tematyce skutecznego wdrażania zmian poświęca się coraz więcej miejsca w naukach o zarządzaniu projektami, oferuje się szkolenia i certyfikacje z zakresu metodyk poświęconych w całości zarządzaniu zmianą (np. APMG Change Management™, PROSCI ADKAR™ czy LaMarsch Managed Change Methodology™ [Bukłaha 2014, s. 101]).

Jest to jednak tylko jeden z dwóch typów relacji pomiędzy zmianą a projektami. Drugim – o charakterze bardziej operatywnym – jest sposób zarządzania zmianami pojawiającymi się w trakcie realizacji projektu, a dotyczącymi niezbędnego zakresu prac, ich harmonogramu, dostępności zasobów, poziomu finansowania, stosowanej technologii czy oczekiwanej jakości powstających rezultatów projektu. Temu zagadnieniu – niezwykle istotnemu z punktu widzenia decyzji podejmowanych przez planistów projektowych i kierowników projektów – wiodące metodyki zarządzania projektami poświęcają wiele miejsca w opisie swoich struktur i definiowaniu zależności pomiędzy ich elementami składowymi. Właśnie ten typ relacji pomiędzy zmianą a projektem będzie punktem wyjścia do rozważań przedstawionych poniżej.

1. Zarządzanie zmianami w projektach

Zarządzanie zmianą oznacza ogół podejść, narzędzi, technik i środków służących identyfikowaniu, planowaniu i dokonywaniu transformacji ze stanu obecnego do docelowego, pożądanego w organizacji i jej otoczeniu oraz utrwalaniu jej efektów. Stanowi wypracowany zestaw technik i działań, który pomaga przejść ze stanu obecnego do stanu zaplanowanego po zmianie [Wendt 2010, s. 16]. Zmiany mogą zachodzić na poziomie indywidualnym, grupowym czy też organizacyjnym i dotyczyć całej organizacji lub tylko wybranych jej obszarów. Mogą występować zarówno w ujęciu strategicznym (zmiany najczęściej inicjowane na poziomie zarządu, dotyczące swoim oddziaływaniem całej organizacji), taktycznym (zmiany dotyczące wydzielonej części organizacji, np. pionu, departamentu lub regionu, w którym działa oddział firmy), jak i operatywnym (inaczej: bieżącym – zmiany o najmniejszym oddziaływaniu na całość organizacji, dotyczące najczęściej celów rozwojowych działu lub zespołu pracowników). Każda z tych perspektyw może generować inne wyzwania stawiane liderom i sponсорom zmian, choć będą one oddziaływać na projekt jako całość w różnym zakresie.

Projekty można natomiast definiować jako logicznie uporządkowane ciągi działań o wyraźnie określonym celu i nierutynowym charakterze, wykonywane w ograniczonym czasie przez powołane zespoły, które mają do dyspozycji informacje, zasoby i środki finansowe niezbędne do uzyskania pożądanego rezultatu. Projekty są nierozzerwalnie powiązane ze zmianami organizacyjnymi i powinny wносить wartość dodaną do organizacji, niemożliwą do uzyskania za pomocą innych działań (funkcji czy procesów). Z jednej strony projekty mogą być więc narzędziem wprowadzania zmian w organizacji, z drugiej zaś zarządzanie zmianami można traktować jako jeden z procesów dopasowywania wpływu zaistniałych odchyień do planów realizacji konkretnego projektu, przede wszystkim w trakcie jego fazy wykonawczej. Właśnie temu zagadnieniu, odmiennie traktowanemu w wybranych metodykach zarządzania projektami, zostanie poświęcona dalsza część artykułu.

Do przedstawienia relacji pomiędzy projektami i zmianą autor postanowił wykorzystać model planowania i wdrażania zmiany autorstwa Kurta Lewina. Obejmuje on cztery kolejno następujące po sobie etapy (opracowanie własne na podstawie: [Mrówka 2001, s. 14-15]):

- **Analiza** – wnioski płynące z poszukiwania obszarów do zmian/ulepszeń lub impulsy zmian od kluczowych interesariuszy są podstawą podjęcia decyzji o uruchomieniu procesu zmiany.
- **Rozmrożenie** – moment oficjalnego uruchomienia procesu zmiany, ze zdefiniowaniem stanu docelowego i ustaleniem zakresu oddziaływania zmiany, a także wskazaniem grup objętych zmianą. Najczęściej opiera się na wytworzeniu w ludziach potrzeby przeprowadzenia zmian i stworzeniu odpowiedniego klimatu sprzyjającego tej transformacji.
- **Zmiana właściwa (transformacja)** – oznacza przejście ze stanu obecnego do nowego, pożądanego. Etap ten obejmuje następujące działania: komunikowanie wizji, zdobywanie i utrzymanie poparcia dla zmian, ich planowanie, wdrażanie określonych projektów, likwidowanie oporów wobec zmian.
- **Zamrożenie** – obejmuje stabilizację i integrowanie przekształceń oraz instytucjonalizację zmian i ich ocenę. Organizacja musi wypracować nowe praktyki działania, politykę postępowania oraz nowe postawy wśród swych członków.

Każdy z powyższych etapów odgrywa kluczową rolę w procesie skutecznego zarządzania zmianą oraz spełnia określoną funkcję, dlatego żaden z nich nie powinien zostać pominięty. Wszystkie natomiast tworzą spójną i logiczną całość.

Zasady, narzędzia i techniki zarządzania projektami w największym stopniu wykorzystuje się na etapie wprowadzania właściwej zmiany organizacyjnej. W tym rozumieniu są one najważniejszym sposobem wprowadzania zmian organizacyjnych. Ponieważ środowisko biznesowe ulega ciągłym przemianom, coraz bardziej rośnie złożoność wyzwań i projektów, jakie stawiane są przed organizacjami [Frame 2002, s. 30]. Wiele czynników z otoczenia i wnętrza projektu może być źródłem zakłóceń oraz odchyień, jakich nie dało się przewidzieć na eta-

pie planowania przedsięwzięcia. Z tego powodu zmiany mogą nastąpić w samych projektach i dotyczyć zakresu, jakości, czasu i harmonogramu prac, zasobów i kosztów oraz składu zespołu projektowego, a każde odchylenie we wspomnianych obszarach projektowych może w istotnym stopniu wpłynąć na powodzenie projektu oraz stopień osiągnięcia jego oczekiwanych celów.

Biorąc pod uwagę powyższe uwagi, można stwierdzić, że zmiana staje się nieodzowną częścią zarządzania projektami, rolą kierownika projektu jest zaś stawić jej czoła, przejąć nad nią kontrolę, dostosować, a następnie jej użyć [Baca 2005, s. 1]. Staje się ona niezbędnym elementem procesu realizacji projektu, umożliwiającym wprowadzanie nowych lub weryfikację dotychczasowych działań podejmowanych w wyniku konieczności korekty powstałych odchyleń we wszystkich zakresach, których zmiana dotyczy. Jeśli zaś chodzi o wiodące metodyki projektowe, to coraz więcej miejsca poświęcają one wyzwaniom związanym z zarządzaniem zmianami w realizowanych przedsięwzięciach. Obecnie w zarządzaniu projektami ścierają się ze sobą dwie koncepcje w zakresie podejścia do planowania, realizacji i kontroli realizowanych działań. Są one reprezentowane przez tzw. metodyki klasyczne i zwinne (adaptacyjne, ang. *agile*). Poniżej przedstawione zostaną punkty widzenia charakterystyczne dla dwóch krańcowo odmiennych podejść do realizacji projektów.

2. Metodyki zarządzania projektami a zarządzanie zmianą

Klasyczne podejście stosuje się wobec projektów dobrze opisanych, których planowanie da się oprzeć na szczegółowych i wiarygodnych danych. Podejście zwinne, powstałe na bazie założenia, że zarówno pracy nad projektem, jak i jego przebiegu nie da się z wysokim prawdopodobieństwem przewidzieć, przeznaczone jest głównie do projektów innowacyjnych, koniecznych do realizowania etapowego (kroczącego, ang. *rolling wave approach*), w przypadku których przed etapem realizacji nie można zastosować typowych technik planistycznych. Pierwsze z nich, reprezentowane m.in. przez metodyki PMBoK, TenStep, PRINCE2, ZOPP czy PCM, zwraca ogromną uwagę na wszechstronny proces planowania projektu, szczególnie jego całościowego zakresu, terminów, struktury, zasobów i kosztów. Zakłada ono, że jeśli projekt będzie zaplanowany w wystarczająco wiarygodny i szczegółowy sposób, to etap jego realizacji nie powinien w istotny sposób odbiegać od planów bazowych projektu.

W podejściu klasycznym zmiany traktowane są jako przysłówowe „zło konieczne” i niepożądany element ryzyka, zaburzający pierwotnie ustalone plany projektu. Z tego powodu zmiany należy monitorować, a odchylenia możliwie szybko eliminować. Stąd też rozbudowane procedury i formularze wspierające proces zarządzania i kontroli zmian oddziałujących na cele i zadania. W tym podejściu sukces definiowany jest przede wszystkim stopniem zgodności osiągniętego wyniku z wcześniej założonym planem.

Odmienne podejście do zmian wpływających na projekt przyjmuje się w podejściu zwinnym. Zarządzanie zmianą w ro-

zumieniu podejścia klasycznego nie istnieje w przypadku zwinnych metodyk zarządzania projektami. Ten nurt w metodycznym wsparciu projektów reprezentują m.in. takie podejścia, jak Scrum, eXtreme Programming, AgilePM czy DSDM Atern. Zakładają one, że ze względu na poziom innowacyjności, złożoności i przynajmniej częściowej nieokreśloności ostatecznego rezultatu przedsięwzięcia zmiany są nieuniknione podczas całej jego realizacji. Dlatego też nie należy ich traktować jako elementu, który w losowy sposób może zaburzyć realizację projektu lub wręcz uniemożliwić osiągnięcie jego ostatecznego celu, tylko trzeba je włączyć do typowych elementów intensywnie monitorowanych podczas realizacji prac. W tym podejściu sukces definiowany jest przede wszystkim przez przyzmat zdolności adaptacji do zmieniających się warunków w projekcie w celu osiągnięcia jego pożądanego rezultatu.

Fundamentalna różnica występuje również w częstotliwości kontroli postępów i odchyleń projektu, która w tym podejściu jest znacznie większa niż zalecana w podejściu klasycznym. Podejście klasyczne ma silną i mocno zakorzoną orientację na kontrolę z naciskiem na dokładne szacowanie kosztów i harmonogramów, trudnych do jakiegokolwiek zmiany, a do tego szczególnie wymagane jest kontrolowanie zmian pod względem wymagań bazowych oraz zakresu bieżących prac i zarządzanie nimi z punktu widzenia całego procesu planowania [Cobb 2012, s. 7]. W podejściu *agile* planowanie i realizacja odbywają się etapowo i krocząco (ang. *rolling wave planning*), przy intensywnej komunikacji ze zleceniodawcą projektu, który weryfikuje i akceptuje szczegółowe rezultaty cząstkowe. Na podstawie ich wyniku ustala się kolejne pakiety zadań do realizacji.

Przykładem podejścia klasycznego o kaskadowym przebiegu jest **metodyka PMBoK** (Project Management Body of Knowledge). Uważa się ją za metodykę uniwersalną, tj. możliwą do zastosowania w projektach pochodzących z różnych branż czy gałęzi gospodarki. Opracował ją Project Management Institute (PMI) – amerykańskie stowarzyszenie zrzeszające fachowców z zakresu zarządzania projektami. Pierwsza wersja tej metodyki (wówczas jeszcze traktowana jako zbiór dobrych praktyk) została opracowana w roku 1996. Od roku 2013 obowiązuje wersja 5., a wersja 6. ma zostać opublikowana pod koniec roku 2017. Do dziś jest ona jedną z najpowszechniej stosowanych metodyk klasycznych na świecie. Reprezentantem podejścia zwinnego, o przebiegu iteracyjnym i przyrostowym, jest **metodyka Scrum**. Po raz pierwszy jej elementy zostały opisane w roku 1986, ostatecznie ukonstytuowała się zaś w roku 1995 i jest nadal rozwijana. Nie ma w niej typowej roli kierownika projektu, która została rozłożona pomiędzy członków zespołu projektowego. W tym podejściu rozwój produktu podzielony jest na mniejsze iteracje, zwane sprintami, następujące bezpośrednio po sobie. Choć Scrum jest stosowany głównie na potrzeby wytwórczych projektów IT, nie jest jednak ograniczony tylko do tej dziedziny i coraz częściej znajduje zastosowanie w branży badawczo-rozwojowej, medycznej, a nawet w budownictwie [Komus 2012].

W przypadku obu podejść kontrola ma za zadanie zweryfikować, czy dokonywana zmiana przebiega zgodnie z planem. Dzięki temu do pierwotnego planu można wprowadzić ewen-

tualne konieczne modyfikacje, aby proces zmiany nie zszedł z obranego kursu [Wendt 2010, s. 13]. Jest to o tyle istotne, że bez wiarygodnych informacji nie można podejmować racjonalnych decyzji, i to niezależnie od przyjętego podejścia do realizacji projektów. Aby zobrazować te różnice, w dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane różne podejścia do kontroli zmian w ujęciu klasycznym i zwinnym.

3. Różnice w podejściu w zarządzaniu i kontroli zmian w wybranych metodykach zarządzania projektami

Jak wspomniano wcześniej, w podejściu klasycznym zmiany są postrzegane jako odstępstwo od ustalonego na początku projektu planu i potencjalna bariera w osiągnięciu celów projektu. Wynika to ze specyfiki tych metodyk – szczegóły planu projektu są w nich z góry ustalone, a ponieważ produkt końcowy i przebieg czynności znane są od początku jego trwania, każde odchylenie będzie traktowane jako przeszkoda, którą należy pokonać. W podejściu zwinnym zmiany są postrzegane jako spodziewany i nieodłączny element procesu zarządzania. Wynika to w dużej mierze z braku wydzielonego procesu planowania przebiegu całego projektu. Planowane są jedynie poszczególne iteracje, a ogólny cel przedsięwzięcia wyznaczają zdefiniowane wymagania zleceniodawcy, które powinny być opisane przed rozpoczęciem prac i każdorazowo weryfikowane podczas kontroli postępów projektu.

Poniżej zostaną zaprezentowane różnice w podejściu do wdrażania zmian w projektach według obu podejść z punktu widzenia miejsca implementacji, procesu, procedur i kluczowych ról pełnionych w tym zakresie.

Implementacja zmian w projekcie

Metodyka PMBoK nie daje dokładnych wytycznych co do miejsca w cyklu życia projektu i okresu, w którym dopuszczalne są zmiany. Zawsze to zagadnienie odnosi się do obszaru projektu, którego zmiana dotyczy. Przebieg projektu jest kontrolowany poprzez monitorowanie jego poszczególnych mierników i ich obszarów tolerancji, a w razie ich przekroczenia uruchamia się odpowiednią procedurę zarządzania zmianą. Bieżąca kontrola projektu pełni tu kluczową rolę, bo od jej sprawności i szcze-

gółowości zależy moment identyfikacji odchyłeń istotnych z punktu widzenia sukcesu projektu, umożliwiający podjęcie odpowiednich działań naprawczych.

W podejściu zwinnym – Scrum – wprowadzenie zmiany zalecane jest wyłącznie w czasie przerw między iteracjami/etapami prac składających się na projekt. Uznaje się bowiem, że zmiany wprowadzane w trakcie danej iteracji mogą w istotnym stopniu dezorganizować pracę całego zespołu. Z tego też powodu takie podejście do zmian nazywa się przyrostowym, ponieważ po zakończeniu kolejnej iteracji prac i kontroli uzyskanego wyniku podejmuje się decyzje co do zakresu kolejnej iteracji i jej celu do osiągnięcia, biorąc również pod uwagę powstałe odchylenia, aktualne oczekiwania zleceniodawcy, istotne zmiany wpływające na projekt i czas, zasoby oraz budżet, jakim dysponuje zespół.

Proces zarządzania zmianą w projekcie

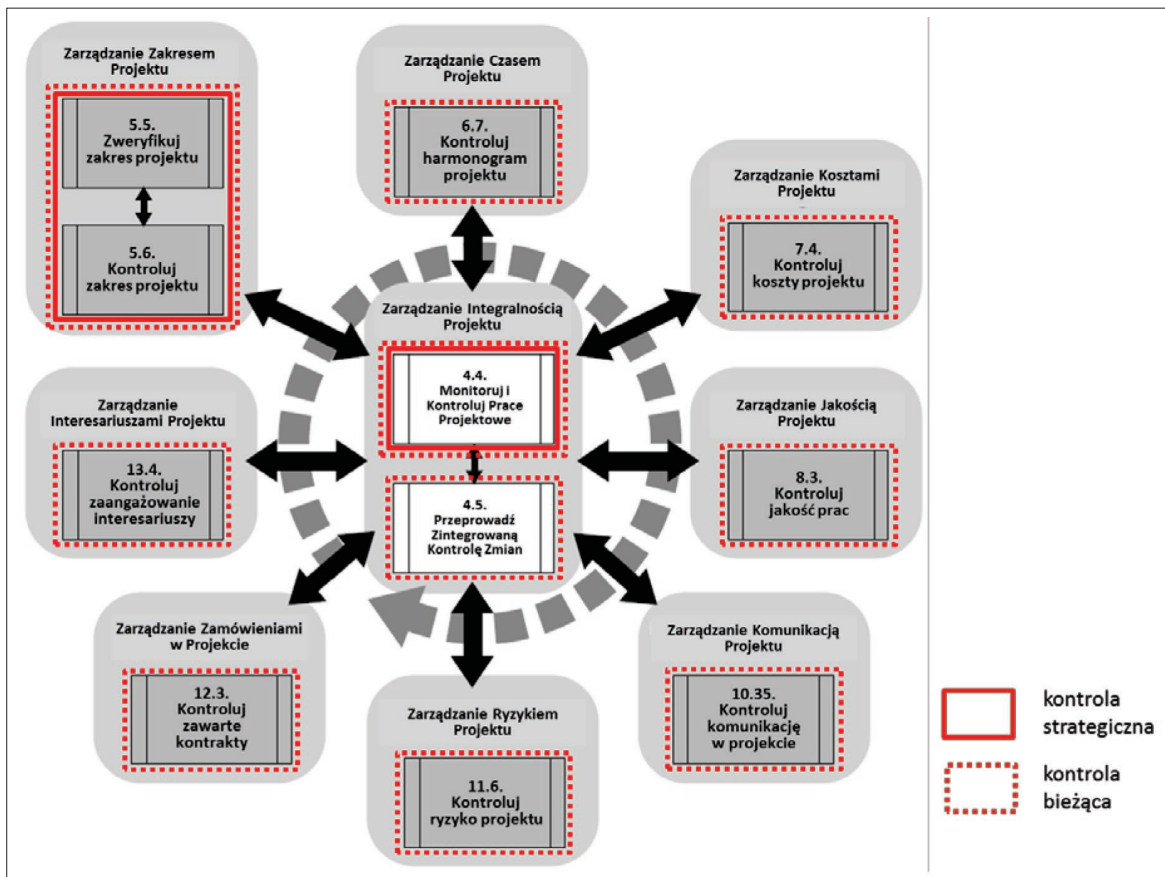
Metodyka PMBoK podchodzi do zarządzania zmianą w sposób holistyczny, poprzez wskazanie wpływu poszczególnych procesów na konieczność zmiany, a następnie wpływ samej zmiany na poszczególne czynniki projektu. W tym podejściu, oprócz monitorowania i oceny projektu, istnieje jeden proces wspierający kontrolę zmian, należący do procesów kontroli projektu. Jest nim Zintegrowana Kontrola Zmian (ZKZ, ang. *Integrated Change Control*). Jej przeprowadzenie jest procesem aktywnym przez cały czas trwania projektu, ponieważ każdy produkt projektu lub procesu powinien być na bieżąco uaktualniany.

W tym podejściu żądanie zmiany może dotyczyć np. rozszerzenia lub zmniejszenia zakresu, modyfikacji polityk lub procedur, kosztu lub budżetu czy zmiany harmonogramu prac. Zarządzanie zmianą polega w tym przypadku na monitorowaniu pojawiających się żądań zmian, rozważeniu ich zasadności, podjęciu decyzji o ich odrzuceniu lub akceptacji oraz w konsekwencji wprowadzeniu zmian w życie. Dokonuje się tego na podstawie oceny potrzeby zmiany, jej pilności i potencjalnego wpływu na stan projektu. Każdorazowo wprowadzanie zmian w projekcie powinno wywołać proces oceny dalszego uzasadnienia biznesowego przedsięwzięcia. Zintegrowana Kontrola Zmian zawiera następujące czynności [*Metodyki zarządzania projektami* 2011, s. 94-100]:

Tabela 1. Porównanie podejścia do zarządzania zmianą w metodykach PMBoK i Scrum

Kryterium	PMBoK	Scrum
Implementacja zmiany	możliwa w każdym momencie projektu, choć niepożądana	dozwolona pomiędzy iteracjami, traktowana jako naturalny element projektu
Proces zarządzania zmianą	Zintegrowana Kontrola Zmian jako część procesu kontroli projektu	adaptacja wizji produktu i strategii działania do pojawiającej się zmiany oraz weryfikacja uzasadnienia biznesowego projektu
Procedury zmiany	podejście procesowe typu: wejście – kontrola zmian – wyjście	podejście elastyczne, brak precyzyjnie zdefiniowanych procedur
Kluczowe role w zarządzaniu zmianą	<ul style="list-style-type: none"> • kierownik projektu • sponsor/zleceniodawca projektu • Komitet Sterujący i kluczowi interesariusze • Rada Kontroli Zmiany 	<ul style="list-style-type: none"> • Właściciel Produktu • zespół projektowy • kierownictwo organizacji/liniowe

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 1. Proces Zintegrowanej Kontroli Zmian według PMBoK

Źródło: [A Guide to the Project Management Body of Knowledge 2013, s. 450].

- wpływanie na czynniki omijające proces zintegrowanej kontroli zmian, aby zapewnić wdrażanie wyłącznie zatwierdzonych zmian,
- identyfikowanie wynikłych zmian lub ich potrzeb,
- zapewnienie wdrażania tylko zaakceptowanych zmian,
- przegląd i akceptacja żądań zmian,
- przegląd i akceptacja proponowanych działań zapobiegawczych i naprawczych,
- prowadzenie kontroli i nadzoru nad zarządzaniem konfiguracją.

Proponowany proces Zintegrowanej Kontroli Zmian polega na przeglądaniu wszystkich żądań zmian, zatwierdzaniu lub odrzucaniu żądań i kontrolowaniu zmian w produktach projektu oraz zasobach procesu organizacyjnego. Nie obejmuje on jednak poszczególnych kroków, jakie mają zostać podjęte, a jedynie wskazuje elementy, które powinien zawierać każdy etap tego procesu.

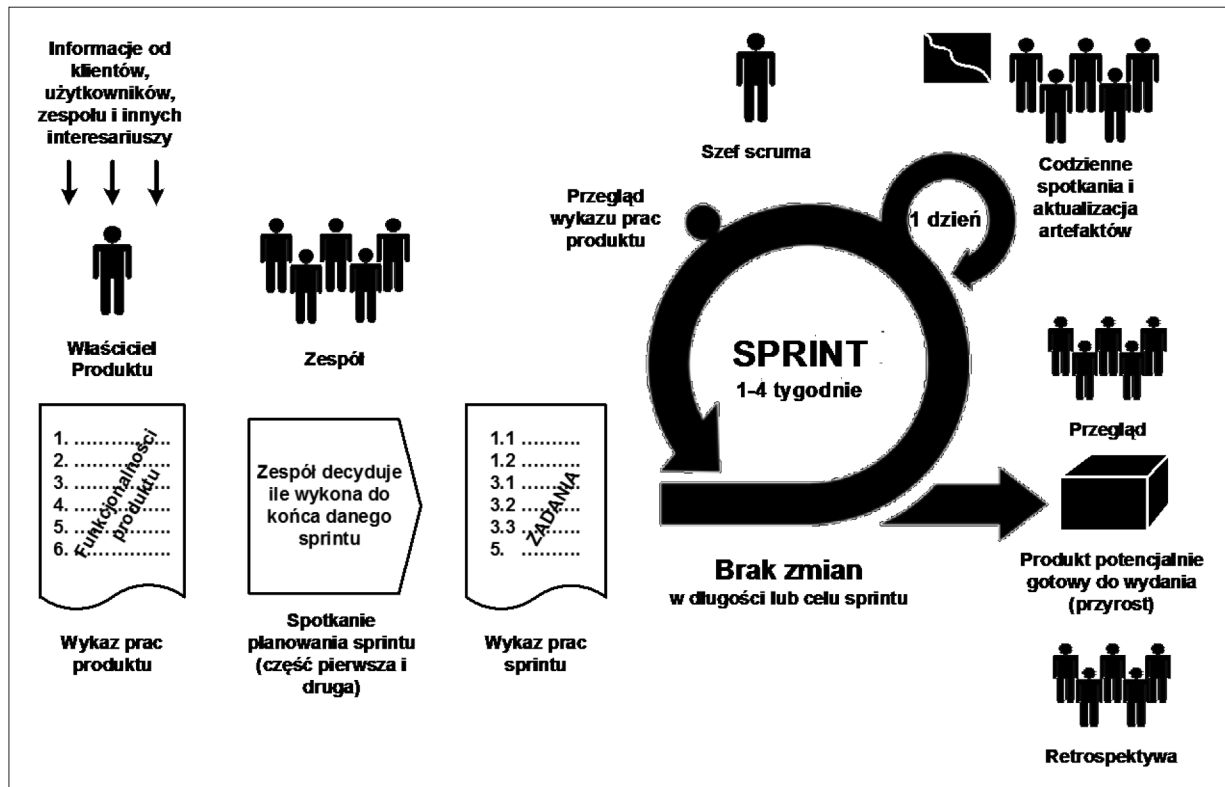
O ile kontrola strategiczna odnosi się do relacji pomiędzy Komitetem Sterującym a kierownikiem projektu i dotyczy strategicznego wymiaru decyzji podejmowanych podczas realizacji projektu, o tyle ZKZ koncentruje się przede wszystkim na poziomie kontroli bieżącej (nazywanej też operatywną lub operacyjną), która jest domeną relacji pomiędzy kierownikiem projektu a szeroko rozumianym zespołem projektowym. Z tego też powodu ma ona ścisły związek pomiędzy zmianą a pozostałymi obszarami wiedzy na poziomie bieżącego zarządzania

projektem, gdyż wpływ każdej zmiany musi być rozpatrzony pod kątem wszystkich istotnych parametrów projektu. Na tej zaś podstawie kierownik projektu powinien podejmować wysoce racjonalne decyzje o dalszym zakresie i warunkach prac przewidzianych w planie projektu.

Podejście Scrum, mające charakter adaptacyjny, nie określa sztywnych procesów ani procedur zarządzania zmianami w projekcie. Szczegółowy sposób implementacji zmiany twórcy tego podejścia zostawiają zawsze w gestii zespołu wykonawczego, pozostającego w ścisłym kontakcie ze zleceniodawcą projektu. W procesie podejmowania decyzji preferowana jest szybkość nad zgodnością z bazowymi planami projektu, stąd nastawienie na intensywną komunikację pomiędzy stronami projektu. Jak napisano wcześniej, zmiany pojawiają się pomiędzy iteracjami w wyniku retrospekcji bądź na wniosek działania kluczowych interesariuszy projektu i są brane pod uwagę podczas planowania kolejnej iteracji. Zamiast tego docelowo wizja produktu oraz plan/strategia jego uzyskania są adaptowane do okoliczności, a uzasadnienie biznesowe przedsięwzięcia aktualizowane po każdej iteracji, w której zmiany wystąpiły.

Procedury zarządzania zmianą w projekcie

Proces Zintegrowanej Kontroli Zmian w metodyce PMBoK działa według formuły: wejście → kontrola zmian → wyjście. Na etapie wejścia identyfikuje czynniki, które będą miały



Rysunek 2. Proces zarządzania projektem wg Scrum

Źródło: [Deemer i in. 2010].

wpływ na sam proces kontroli zmian. Następnie wybiera się narzędzia i techniki, które mogą być przydatne do implementacji zmiany, a na wyjściu wskazuje się efekty kontroli zmiany oraz opisem i aktualizacją ich wpływu na odnoszące się do niej parametry projektu. To podejście nie opisuje dokładnie, jakie działania powinny zostać podjęte w celu identyfikacji i zarządzania zmianami. Opis procesu może być traktowany jako wskazówki, z których należy wybrać te działania, które są odpowiednie dla danej sytuacji zmian w projekcie.

Z kolei podejście zwinne Scrum nie proponuje oddzielnej procedury wprowadzania zmian, która w powtarzalny sposób nakazywałaby zespołowi projektowemu reagować na nie. Ponieważ traktuje się je jako naturalną część każdego projektu, są one włączane jako jeden z czynników podczas każdorazowej kontroli postępów i procesu planowania kolejnej iteracji.

Zmiany mogą być implementowane po zakończeniu iteracji projektu, a informacje o pojawiających się odchyleniach zespół może zbierać podczas trzech typów spotkań, przewidzianych strukturą metodyki Scrum, tj:

- spotkanie planowania sprintu (ang. *sprint planning meeting*),
- spotkanie przeglądu sprintu (ang. *sprint review meeting*),
- codzienne zebrania (ang. *daily scrum meeting*).

Na podstawie zgromadzonych informacji na temat istotności zidentyfikowanych odchylen, długo trwałości oddziaływania zmiany, jej siły wpływu na podstawowe parametry projektu i konieczności wdrożenia w najbliższej iteracji tworzy się plan

jej implementacji do struktury projektu i aktualizuje jego uzasadnienie biznesowe. Historię wdrażanych zmian zapisuje się w dwóch podstawowych dokumentach związanych z realizacją projektu i rozwojem jego końcowych produktów, tj. Backlog (rejestr) Sprintu i Backlog (rejestr) Produktu.

Kluczowe role w zarządzaniu zmianami w projekcie

W procesie zarządzania zmianami w projekcie według PMBoK główna odpowiedzialność za operacyjne przeprowadzanie zmian jest przeniesiona na kierownika projektu i zespół projektowy. W razie potrzeby mogą być oni wspierani przez dodatkowe organy – sponsora/zleceniodawcę projektu, pozostałych członków Komitetu Sterującego, kluczowych interesariuszy lub Radę Kontroli Zmiany, specjalnie utworzoną w celu wdrażania zmian o największym znaczeniu dla powodzenia projektu.

W metodyce Scrum istnieje kilka ról w różnym stopniu zaangażowanych w proces zarządzania zmianami. Z typowych trzech, tj. Scrum Mastera, Właściciela Produktu i zespołu projektowego, do zmian odnoszą się dwie ostatnie (Scrum Master stanowi jedynie merytoryczne wsparcie pozostałych ról, służąc jako doradca i ekspert w wyborze sposobu prowadzenia projektu zgodnego z podejściem zwinnym). W podejściu Scrum nie ma roli kierownika projektu, przynajmniej postrzeganej w tradycyjny sposób. Jego obowiązki przejmuje na siebie zespół projektowy, wspólnie odpowiedzialny przed Właścicielem Produktu (zleceniodawcą i sponsorem) z wykonywania kolejnych iteracji prac (należy przy tym podkreślić, że ani Właści-

ciel Produktu, ani Scrum Master nie są przełożonymi zespołu). Z kolei do zadań Właściciela Produktu należy takie dobieranie funkcjonalności w kolejnych iteracjach, aby zmaksymalizować zyski osiągnięte z realizacji projektu i to on powinien zajmować się ewentualnymi zmianami wprowadzanymi w trakcie trwania projektu. Do powyższych ról, w ramach decydowania o implementacji zmian, można również dołączyć kierownictwo wyższe i liniowe danej organizacji. Pierwsze z nich może mieć decydujący głos w przypadku zmian wpływających na główne cele projektów o wysokim strategicznym znaczeniu dla organizacji. Natomiast kierownictwo liniowe może mieć wpływ na proces zmiany jako organ współdecydujący o zasobach.

4. Podsumowanie

Istnienie tak odmiennych podejść do kontroli i wdrażania zmian wynika z tego, iż nie ma uniwersalnej metodyki pasującej do każdej sytuacji projektowej. Każda z opisanych ma bowiem swoje zalety i sprawdza się w różnych środowiskach projektowych.

Metodyka PMBoK nie zawiera gotowego, szczegółowo opisanego procesu zarządzania zmianą. Wskazuje elementy, które powinny zostać wzięte pod uwagę przy jej implementacji, a także sugeruje działania, które mogą doprowadzić do skutecznego wdrożenia zmiany. Proces Zintegrowanej Kontroli Zmiany tworzy główną grupę procesów kontroli całego projektu. Model proponowany przez to podejście zawiera jedynie trzy kroki: inicjowanie zmiany (wejście), przeprowadzenie właściwej zmiany (techniki i narzędzia) oraz integracja wyników zmiany do planów projektu (wyjście).

Z kolei podejście Scrum, jako podejście iteracyjne, proponuje odmienne sposoby zarządzania zmianami w projekcie. Brak rozbudowanego etapu planowania w tej metodyce oraz adaptacyjne podejście do działań sprawiają, że zmiana uznawana jest za naturalny element projektu, a zakres czynności jest stale dopasowywany do zmieniających się warunków jego realizacji. Jest to zatem podejście, które lepiej sprawdza się w projektach innowacyjnych, o wysokim stopniu niepewności docelowego kształtu rezultatów projektu i szybko zmieniającym się środowisku projektowym. Z kolei w przypadku projektów powtarzalnych, realizowanych na podstawie wiarygodnych i sprawdzonych danych, będących podstawą szczegółowego procesu

planowania, zalecane jest stosowanie podejścia klasycznego. I choć w obu przypadkach nie istnieje szczegółowy opis procedur zarządzania zmianami wpływającymi na projekt, to w podejściu zwinnym za niezwykle istotny czynnik implementacji zmian uznaje się intensywną i regularną komunikację pomiędzy stronami zaangażowanymi w jego realizację, a także stałą kontrolę postępów pracy i kolektywne podejmowanie decyzji na temat dalszego kształtu zakresu projektu. Natomiast w podejściu klasycznym za wdrożenie zmian odpowiada przede wszystkim kierownik projektu, a po każdorazowym wprowadzeniu zmiany aktualizacji powinny podlegać wszystkie bazy dokumenty projektu istotne z jej punktu widzenia, wraz z planem projektu.

Literatura

- A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide – Fifth Edition)*, 2013, MTDC, Warszawa.
- Baca C., 2015, *Project Manager's Spotlight on Change Management*, Harbor Light Press, San Francisco.
- Bukłaha E., 2014, *Change management in organization based on APMG Change Management methodology*, [w:] „Forum Scientiae Oeconomia”, nr 3, vol. 2, Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Dąbrowa Górnicza.
- Cameron E., Green M., 2013, *Nadawanie sensu zarządzaniu zmianą* (3 edycja), Kogan Page Ltd., London.
- Cobb Ch.G., 2012, *Zrozumieć Agile Project Management*, Wyd. APN Promise, Warszawa.
- Deemer P., Benefield G., Larman C., Vodde B., *SCRUM Primer: An Introduction to Agile Project Management with Scrum*, <http://scrum-traininginstitute.com>; Data odsłony: 01-02-2010.
- Frame J.D., 2002, *The New Project Management. Tools for an age of rapid change, complexity, and other business realities*, Wiley Company, San Francisco.
- Komus A., 2012, *Studie: Status Quo Agile Verbreitung und Nutzen agiler Methoden*, Koblenz: BPM-Labor.
- Metodyki zarządzania projektami*, 2011, Bizarre, Warszawa.
- Mrówka R., 2001, *Przywództwo w procesie planowania i wdrażania zmiany organizacyjnej*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- Wendt R., 2010, *Zarządzanie zmianą w polskiej firmie*, Dom Wydawniczy Zacharek.