



Monika Bochenek

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego
bochenek_m@op.pl

**PERSONALNE ASPEKTY SUKCESU
PROJEKTU EDUKACYJNEGO REALIZOWANEGO
Z ZASTOSOWANIEM METODYK ZWINNYCH**

Streszczenie: W artykule podjęto próbę identyfikacji sukcesu projektu edukacyjnego oraz jego efektywności z punktu widzenia zarządzania zespołem projektowym w metodykach tradycyjnych oraz zwinnych zarządzania projektem. Na podstawie badań empirycznych wskazano na główne zalety oraz problemy wynikające ze stosowania metodyk zwinnych, które determinują sukces projektu. Zaprezentowano sposób tworzenia zespołu projektowego, zarządzania wewnątrz zespołu oraz sposób komunikacji i zarządzania ryzykiem w projekcie.

Słowa kluczowe: metodyki zwinne, zespół projektowy, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Wprowadzenie

Rosnące znaczenie projektów dla funkcjonowania organizacji doprowadziło w ostatnich dziesięcioleciach do szybkiego rozwoju dziedziny zarządzania projektami. Powstało wiele metod, technik i kompleksowych rozwiązań – tj. metodyk – służących wsparciu procesów zarządzania projektami. Można postawić tezę, że warunkiem rozwoju dojrzałości projektowej danej organizacji – czego implikacją jest „wspięcie się” na wyższy poziom danego modelu oceny tej dojrzałości – jest stosowanie metodycznego podejścia do zarządzania projektami. Oznacza ono, że działania o charakterze projektowym są w określony sposób uporządkowane.

Metodyki zarządzania projektami są ogólnie przewodnikami po typach dokumentacji oraz uprawnień niezbędnych do wykonania poszczególnych etapów projektu. Pomagają one w dwojaki sposób. Po pierwsze, początkującym kierow-

nikom projektu dostarczają gotowych ram, w których ma zostać wykonana całość prac. Po drugie, ułatwiają organizacjom ujednoczenie procedur i terminologii [Kerzner, 2005, s. 26]. Skoro tak, to wyznaczają one także role pełnione przez osoby zaangażowane w realizację projektów. Jak pisał Stoner, „Najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, którzy dostarczają swoją pracę, uzdolnienia, twórczość i energię. Do najistotniejszych zadań kierownika należy zatem dobór, szkolenie i doskonalenie ludzi, którzy najlepiej pomogą organizacji w realizacji jej celów. Bez kompetentnych ludzi organizacja albo zdyżać będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, jeśli nawet zostaną one ustalone” [Stoner i Wankel, 1992, s. 277].

W ostatnich latach można zaobserwować zmiany w podejściu do zarządzania projektami spowodowane wysokim poziomem złożoności i dynamiki otoczenia biznesowego. W takim środowisku, jak twierdzi część autorów, tradycyjne podejście do zarządzania projektami przestaje być skuteczne. Williams w swoich badaniach twierdzi, że konwencjonalne metody zarządzania projektami (w tym standard PMBoK) są nieadekwatne do współczesnych wymagań otoczenia i mogą być niekorzystne dla projektów, które są strukturalnie skomplikowane i niepewne [Koskela i Howell, 2002, s. 293-302]. Na gruncie tych tendencji kształtują się nowe trendy w zakresie metodyki zarządzania projektami, które powstają na bazie krytyki tradycyjnego podejścia. Istotnym zagadnieniem stojącym u podstaw zainteresowania nowymi metodykami jest nie tylko niepewność, złożoność otoczenia, ale i innowacyjność. Cechy te sprawiają, że projekty są obarczone dużym ryzykiem, które wymusza ciągłe poszukiwanie różnych metod i technik zarządzania, pozwalających na zapewnienie lepszej kontroli i wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa dzięki zastosowaniu metod i narzędzi analitycznych wspomagających zarządzanie projektem. W obecnych czasach tradycyjne metodyki zarządzania projektem są uzupełniane o metodyki zwinne (agile), które powstały na fali ruchu niezadowolenia związanego z małą liczbą projektów informatycznych zakończonych sukcesem wobec uważanych za sztywne i silnie sformalizowane metodyki wytwarzania oprogramowania oraz zarządzania projektami [Kędziora, 2011, s. 7]. Metody zwinne rozumiane jako określona filozofia, sposób myślenia o rozwoju oprogramowania, są stosowane przede wszystkim z powodu chęci ograniczenia liczby błędów, skracania czasu tworzenia gotowych produktów czy też ograniczenia łącznych kosztów wytwarzania [Elssamadisy, 2010, s. 54]. Wymaga to jednak innego podejścia do zarządzania projektami ze strony kadry zarządzającej, a to w konsekwencji zmienia zadania zarówno kierownika projektu, jak i całego zespołu projektowego.

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie roli zespołu projektowego w zwinnym środowisku projektowym. W części teoretycznej przedstawiono różnice pomiędzy tradycyjnym i zwinnym podejściem do zarządzania projektami. Rozważania te zostały uzupełnione wynikami badań empirycznych zrealizowanych metodą studium przypadku w jednostce samorządu terytorialnego z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu przeprowadzonego z kierownikiem projektu oraz doświadczeń własnych autora artykułu, pełniącego jednocześnie obowiązki kierownika jednostki wdrażającej projekt.

1. Porównanie zarządzania zasobami ludzkimi w tradycyjnych i zwinnych metodykach zarządzania projektami

Istnieje wiele metodyk zarządzania projektami. Różnią się one podejściem do projektu, stopniem szczegółowości oraz poziomem sformalizowania. Poniżej omówione zostaną najbardziej popularne w Polsce metodyki zarządzania projektami z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. W literaturze przedmiotu można spotkać dwa podejścia do prowadzenia projektów: tradycyjne i nowoczesne. Metodyki zarządzania projektami stanowią źródło najlepszych praktyk pełniących rolę standardów i procedur opisujących działania i procesy, jakie kierownik projektu i inni jego uczestnicy muszą podjąć, aby z sukcesem zrealizować projekt [Wyrozębski, 2014, s. 205]. Tradycyjne podejście narodziło się z inicjatywy Project Management Institute (PMI). Ogólny zbiór zasad zarządzania projektami został wydany w roku 1987 przez PMI w postaci przewodnika PMBoK (*Project Management Body of Knowledge*) [Skalik, 2009, s. 61]. PMBoK posiada formę kompendium wiedzy, które zostało tak zbudowane, aby dostarczyć kierownikowi projektu reguł i metod działania w całym cyklu życia projektu. Metodyka zawiera dziewięć obszarów wiedzy o zarządzaniu projektami – do każdego z obszarów przypisane są procesy, których realizacja jest konieczna, by zarządzanie projektem w tym obszarze było efektywne. Model PMBoK daje możliwość swobodnego wyboru w zakresie wykorzystania procesów w projekcie. Jednocześnie jest skalowany, tzn. nadaje się do zastosowania zarówno w dużych, jak i w małych projektach [Prywata, 2015, s. 7].

W roku 1989 w Wielkiej Brytanii powstała metodyka Prince, bardzo podobna do metodyki PMI. Odróżnia ją jednak większe nastawienie na jakość produktu finalnego, a tym samym na kontrolę poszczególnych etapów projektu. Drugą różnicą jest podkreślenie wagi dokumentacji poprojektowej oraz opisu nabytych doświadczeń. Metodyka Prince jest kompleksową i szczegółową me-

todyką zarządzania projektami, która w największym stopniu koncentruje się na działaniach zarządczych i procesach decyzyjnych w projekcie. Zasady w Prince są głównymi elementami tworzącymi fundamenty tej metodyki – uniwersalne pryncypia o uznanej wartości, wspólne dla wszystkich projektów realizowanych zgodnie z wytycznymi metodyki bez względu na ich rozmiar, branżę, stopień złożoności czy obszar geograficzny [Wyrozębski, 2014, s. 206].

Metodyki tradycyjne w zarządzaniu projektami sprawdzają się w sytuacjach, w których cele oraz rozwiązania są zdefiniowane, a zatem występują: jasno i precyzyjnie określone wymagania, zachodzą niewielkie zmiany zakresu projektu, są stosowane ustalone i sprawdzone szablony postępowania. Mocnymi stronami tego podejścia są: określony plan dla całego projektu, znane wymagania dotyczące zasobów oraz brak potrzeby zespołu o najwyższych kompetencjach. Do słabości można zaliczyć niewielką możliwość wprowadzania zmian w planie projektu, konieczność tworzenia szczegółowych planów, nadmierny poziom formalizacji, ryzyko wysokich kosztów i przedłużania się projektu oraz brak koncentracji na rzeczywistych potrzebach klienta projektu i dostarczanej wartości [Kopczyński, 2014, s. 103].

Podejście tradycyjne z biegiem lat stało się niewystarczające szczególnie dla projektów tworzenia oprogramowania. Odpowiedzią na specyficzne wymagania projektów tego typu stały się metodyki nowoczesne. W roku 2001 grupa ekspertów, rozwijająca lekkie techniki wytwarzania oprogramowania, zorganizowała spotkanie, które zainicjowało powstanie zrzeszenia Agile Alliance. Przyjęto wtedy wspólną nazwę „Agile Manifesto”, określającą zwinne metodyki wytwarzania oprogramowania. Główna różnica między metodykami nowoczesnymi a tradycyjnymi polega na nieprzywiązywaniu – w przypadku tych pierwszych – dużej wagi do początkowego planowania, a działania dostosowuje się na bieżąco [Szczotok, 2009]. Agile to pojęcie obejmujące wiele elastycznych sposobów zarządzania pracą wymagających silnej współpracy z klientem. Ich stosowanie zapewnia, że końcowe rozwiązanie zaspokaja potrzeby klienta, a nie tylko potrzeby zespołu realizującego projekt. Choć manifest Agile mówi wprost, że ten sposób dostarczania produktów dotyczy wytwarzania oprogramowania, to filozofia Agile jest wykorzystywana w każdym projekcie, w którym zaistnieje taka potrzeba [Leśniak, 2013].

Istotnym elementem odróżniającym metodyki zwinne od metod tradycyjnych jest podejście do zespołu projektowego i sposobu organizacji jego pracy zgodnie z koncepcją zarządzania kapitałem ludzkim. Wdrożenie zasady stałej współpracy wszystkich członków zespołu oraz zwiększenie swobody pracy ma wpływ zarówno na strukturę organizacyjną, jak i na techniki pracy, a także za-

rządzenia projektem. Stanowi wyzwanie dla jego kierownika, którego rola, zgodnie z wymaganiami metodyk zwinnych, polega nie na zarządzaniu projektem w rozumieniu klasycznym, ale na umożliwianiu wykonania projektu [Mierzwińska, 2015, s. 218].

Odnosząc się do zadań kierowników projektów, należy podkreślić, że w tradycyjnym zarządzaniu projektem kierownictwo jest skupione przede wszystkim na jego budżecie, harmonogramie i zakresie. Kierownik projektu w zwinnym podejściu jest natomiast skupiony na dostarczeniu rezultatów, a tradycyjne ograniczenia projektowe są w tym wypadku traktowane jako wtórne. Podobne różnice można dostrzec w podejściu do zespołu projektowego. W projektach tradycyjnych łatwiej wspierać pracę zespołu dzięki dobrze zdefiniowanym celom i potrzebom projektowym oraz dobremu udokumentowaniu projektu. W zwinnym podejściu zespoły muszą się charakteryzować bardzo wysoką elastycznością w celu natychmiastowego radzenia sobie ze zmianami i szybko dostarczać rezultaty zleceniodawcy. Ponadto istotne jest, aby zespoły były zdolne do elastycznego reorganizowania się i zmieniania swoich ról organizacyjnych. Członkowie zespołu powinni się charakteryzować szczególnym poziomem zaangażowania i być gotowi do podjęcia szczególnego wysiłku [Kopczyński, 2014, s. 106].

Zespół projektowy jest kluczowym zasobem decydującym o powodzeniu projektu. Od kwalifikacji członków zespołu, ich zaangażowania w realizowany projekt zależy wynik projektu. Niezmiernie ważna jest również rola menedżera projektu jako kierownika projektu. On przydziela prace swoim podwładnym, motywuje ich do wysiłku i rozlicza z wykonanych zadań [Słonec, 2015, s. 312]. Procesy zachodzące w projektach wymuszają ciągłą aktualizację, podnoszenie i zmianę kwalifikacji oraz umiejętności pracowników. Kluczowym wyzwaniem dla podmiotów realizujących projekty staje się zatem zwiększenie kompetencji kadr w zarządzaniu projektami. Wymaga to nabywania nowych kompetencji i ciągłego uczenia się pracowników [Gładys-Jakóbk, 2000, s. 3]. To dzięki ich kwalifikacjom i umiejętnościom, a także właściwemu ich wykorzystaniu organizacja zyskuje na sile, a wiedza pracowników staje się źródłem przewagi konkurencyjnej. Podstawowym elementem zarządzania projektami są zespoły projektowe będące podstawą sukcesu każdego projektu. Zespoły te charakteryzują się przekraczaniem granic wyznaczanych przez wypełnianie funkcje oraz uczestniczeniem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku projektów jednocześnie. Przyczyniają się także do złamania dotychczasowych barier związanych z funkcjonalnym podejściem do organizacji pracy oraz komunikacji. Praktyka gospodarcza pokazuje, że istnieje wiele problemów związanych z funkcjonowaniem zespołów projektowych, dlatego konieczny staje się właściwy dobór perso-

nelu, co w praktyce okazuje się procesem znacznie trudniejszym, niż w przypadku innych procesów rekrutacyjnych. W projektach bardzo ważna jest umiejętność doboru członków zespołu nie tylko ze względu na ich doświadczenie i kwalifikacje, ale też na predyspozycje i umiejętność pracy w zespole [Schwabe, 2007, s. 151].

2. Studium przypadku – opis sposobu wdrażania projektu edukacyjnego z zastosowaniem metodyki zwinnej na przykładzie jednostki samorządu terytorialnego

Powiat nowosądecki za pośrednictwem swojej jednostki organizacyjnej w latach 2011/2012 wdrażał partnerski projekt pt. „Aktywnie w przyszłość” [www 1]. Całkowita wartość projektu wyniosła 10 mln zł i została w całości zabezpieczona z funduszy zewnętrznych. Projekt ten obejmował siedmiu partnerów – jednostki samorządu terytorialnego szczebla gminnego, zaś wsparciem objęto 21 szkół gimnazjalnych.

W obowiązującym systemie pozyskiwania funduszy ze środków Unii Europejskiej wnioski o dofinansowanie projektów mają bardzo sformalizowaną strukturę, która nakazuje wnioskodawcy określenie założeń projektu zgodnie z metodologią cyklu życia projektu. Beneficjent, wychodząc naprzeciw stale zmieniającym się potrzebom klienta projektu pt. „Aktywnie w przyszłość” zdecydował, iż podejmie próbę zarządzania nim przy wykorzystaniu metodyki zwinnej.

Głównym celem projektu było wyrównanie szans edukacyjnych uczniów oraz uczennic uczęszczających do 21 szkół gimnazjalnych. W ramach przedmiotowego projektu wdrożono cztery moduły zadaniowe obejmujące poniższe zagadnienia:

- zajęcia indywidualne,
- pozalekcyjne warsztaty grupowe,
- kółka zainteresowań,
- doradztwo zawodowe i przedsiębiorczość.

Poszczególne działania w projekcie wdrażane były przez wykonawców zewnętrznych na podstawie umów cywilno-prawnych lub umów o dostawę, wybieranych w trybie ustawy Prawo zamówień publicznych [www 2]. Łącznie w okresie trwania projektu przeprowadzono 42 postępowania przetargowe o wartości powyżej 14 tys. euro oraz 81 postępowań poniżej 14 tys. euro.

Projekt zakładał osiągnięcie określonych wskaźników, zarówno produktów, jak i rezultatów. Do głównych wskaźników projektu zaliczono m.in.:

- liczbę szkół objętych wsparciem – plan: 18, wykonanie: 21;

- liczbę zrealizowanych godzin zajęć – plan: 99 324 godz., wykonanie: 100 566 godz.,
- liczbę uczniów objętych wsparciem – plan: 3198, wykonanie: 4046,
- poprawę wyników z egzaminów gimnazjalnych w szkołach objętych projektem – plan: 1%, wykonanie: 1,94%.

Wszystkie założone w projekcie wskaźniki zostały osiągnięte, co więcej, odpowiadały one bieżącym potrzebom grupy docelowej projektu.

Projekt wdrażany był przy wykorzystaniu zwinnych metodyk zarządzania – *Agile Project Management*. Istotą elastycznego zarządzania opisywanym projektem był zestaw narzędzi, schematów i procesów, które pomogły dostosować sekwencje działań edukacyjnych do zmieniających się warunków realizacji danych zajęć (zdolność adaptacyjna). Adaptacyjne podejście w fazie realizacji, kontroli i motywowania uczestników zajęć oraz elastyczna forma zarządzania zespołem projektowym stworzyły system elastycznego zarządzania projektem edukacyjnym.

Członkowie zespołu projektowego zostali dobrani w drodze konkursu, z wyjątkiem kierownika projektu, którym była osoba już zatrudniona u realizatora. Konkurs obejmował dwa etapy: rekrutacji formalnej i merytorycznej. W wyniku przeprowadzonego konkursu zatrudniono łącznie siedem osób na umowy o pracę. Dodatkowo na umowy zlecenia zatrudnieni zostali tzw. koordynatorzy szkolni – łącznie 21 osób. Pełnili oni rolę łącznika pomiędzy etatowymi członkami zespołu projektowego a bezpośrednimi odbiorcami projektu – szkołami oraz uczniami. Odpowiadali za weryfikację bieżących potrzeb grupy docelowej oraz wdrażanie w danej szkole indywidualnego programu edukacyjnego, dopasowanego do potrzeb placówki.

Adaptacyjne zarządzanie projektem, jakie zostało zastosowane w tym przypadku, charakteryzowało się m.in. stałą współpracą z klientem – szkołami oraz uczniami, dlatego też ramy projektu, które zostały określone we wniosku aplikacyjnym, podlegały ciągłym zmianom. Kierownik projektu opracował strukturę podziału zadań oraz macierz odpowiedzialności, co pozwoliło na dokładne przydzielenie zadań danemu członkowi zespołu projektowego. Zespół spotykał się jeden raz w tygodniu, aby ustalić stopień realizacji projektu, wymienić się informacjami oraz określić plan działania na kolejny tydzień. Podstawowym trybem komunikacji w projekcie była droga mailowa oraz cotygodniowe spotkania robocze.

Bardzo ważną rolę w systemie zarządzania pracownikami w projekcie pełniła motywacja. Kierownik projektu wskazywał, iż praca na rzecz projektu jest cenna i to właśnie ludzie (pracownicy) przyczyniają się do jego sukcesu. Stosowano w projekcie system nagród i premii uznaniowych dla wyróżniających się

pracowników. Każdy z członków zespołu miał wyznaczone cele, które powinien osiągnąć, co więcej, poszczególni pracownicy sami decydowali o swojej pracy, tzn. o tym, co, kiedy i jak robią. Członkowie zespołu uczęszczali na liczne szkolenia z zakresu wdrażania projektów, co pozwoliło stale podnosić ich kompetencje zawodowe. Realizator projektu posiada wdrożony system wzorów dokumentów oraz procedur postępowania, które wykorzystują wszyscy członkowie zespołów, co znacząco ogranicza czas tworzenia dokumentacji projektowej.

Z punktu widzenia objętości artykułu nie ma możliwości dogłębszej analizy projektu oraz bardziej szczegółowego opisu procesu zwinnego zarządzania, jakie zostało w nim wdrożone.

Wybrana metodologia AgilePM pozwoliła na zwinną realizację projektu w organizacji wymagającej standardów, ładu i przejrzystości w zarządzaniu projektami, wydatnie akcentując samodzielność zespołu w podejmowaniu decyzji projektowych, co umożliwiło dostarczenie przez zespół projektowy rozwiązania dopasowanego do potrzeb klienta na czas, w założonych kosztach i w założonej jakości. W opinii osób zarządzających projektem do najważniejszych zalet metodyk zwinnych w porównaniu do metodyk tradycyjnych należy możliwość określania złożoności zadania przez cały zespół i wspólne rozwiązywanie problemów; funkcjonowanie zespołów samoorganizujących się; podział ról w zespole – to pozwala na szybkie przystosowanie się do zmiennych potrzeb klienta i częsty kontakt z nim oraz transfer wiedzy. Jako najważniejsze efekty wynikające z zastosowania metodyki zwinnej dyrektor instytucji realizującej projekt wskazał bardzo dużą wydajność zespołu; obudzenie „ducha zespołu” – poczucia wspólnej odpowiedzialności za osiągnięcie założonych celów; wzrost jakości wytwarzanego produktu – dopasowanego do potrzeb klienta; lepszy kontakt z klientem; transfer wiedzy w obrębie zespołu projektowego i całej jednostki.

Do najczęściej występujących problemów w związku ze stosowaniem praktyk zwinnych zaliczono: brak odpowiednio wysokich kompetencji technicznych i organizacyjnych pracowników, co uniemożliwia sprawne funkcjonowanie w zespole; brak wysoko wyspecjalizowanej kadry, co uniemożliwia samodzielne podejmowanie decyzji, oraz niedopasowanie pracownika do wykonywania danych zadań w projekcie.

Podsumowanie

Praktyka zarządzania projektami przechodzi w ostatnich latach wyraźną ewolucję z tradycyjnego podejścia, opartego na przewidywalności i klasycznym planowaniu, do zwinnego, w którym akcentowana jest adaptacyjność, kreatyw-

ność i szybkie działanie zorientowane na potrzeby klienta. Do głównych determinant powodzenia projektów realizowanych za pomocą metodyk zwinnych można zaliczyć jakość kapitału ludzkiego, na którą składają się kompetencje i motywacja zarówno członków zespołów projektowych, jak i kadry zarządzającej oraz tworzenie warunków organizacyjnych sprzyjających pracy z zastosowaniem metodyk zwinnych. Rola kierownika projektu, a także jego wiedza, umiejętności oraz inne predyspozycje są w coraz większym stopniu związane z kompetencjami społecznymi. Coraz częściej ma on za zadanie pełnić rolę wizjonera i lidera, który skutecznie potrafi koordynować pracę zespołu składającego się z osób o wysokich i zróżnicowanych kompetencjach. Z punktu widzenia rozwoju nowoczesnych metod zarządzania zasadne byłoby podjęcie próby uelastycznienia procedur wdrażania funduszy strukturalnych, co pozwoliłoby na lepsze zaspokajanie potrzeb ich klientów.

Literatura

- Elssamadisy A. (2010), *Agile. Wzorce wdrażania praktyk zwinnych*, Helion, Gliwice.
- Gładys-Jakóbk J. (2000), *W poszukiwaniu przedsiębiorstwa inteligentnego: organizacje i ich otoczenie w opiniach polskich kierowników* [w:] *Raport o zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Kerzner H. (2005), *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
- Kędziora A.F. (2011), *Metodyka SCRUM w małych i średnich projektach informatycznych*, http://min.wmi.amu.edu.pl/wp-content/uploads/2011/04/PM_KEDZIORA_SCRUM.pdf. (dostęp: 14.03.2015).
- Kopczyński T. (2014), *Rola i kompetencje kierownika projektu w zwinnym zarządzaniu projektami na tle tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Vol. 2, No. 9 (270).
- Koskela L., Howell G. (2002), *The Underlying Theory of Project Management Is Obsolete*, Proceedings of the PMI Research Conference, Seattle, WA, June.
- Leśniak M. (2013), *Agile: zwinne metodyki zarządzania projektami*; <http://www.altkom-akademia.pl/warto-wiedziec/i/agile-zwinne-metodyki-zarzadzania-projektami> (dostęp: 8.03.2015).
- Mierzwińska L. (2013), *Personalne aspekty sukcesu projektu informatycznego realizowanego z zastosowaniem metodyk zwinnych*, http://zif.wzr.pl/pim/2013_4_1_17.pdf (dostęp: 8.03.2015).
- Prywata M. (2010), *Zastosowanie metodyk zarządzania projektami w tworzeniu aplikacji internetowych*, http://www.web.gov.pl/g2/big/2010_05/892b33cf3170847c71f3f21a7f07d873.pdf, (dostęp: 8.03.2015).

- Schwabe M. (2007), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych. Planowanie i realizacja*, Wolters Kluwer business, Łódź.
- Skalik J. (red.) (2009), *Zarządzanie projektami*, UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Słonec J. (2015), *Zarządzanie zespołami projektowymi w kontekście rozwoju nauki project management i nowych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, t. 1, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szczotok M. (2009), *Techniki lekkie w tradycyjnym podejściu do zarządzania projektem IT*, http://insoftech.nazwa.pl/PManager/index.php?option=com_content&view=article&id=201:techniki-lekkie-w-tradycyjnym-podejciu-do-zarzdania-projektem-it&catid=35:zarzadzanie-projektami&Itemid=57 (dostęp: 8.03.2015).
- Wyrozębski P. (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Difin, Warszawa.
- [www 1] Uchwała nr 423/XLII/2010 Rady Powiatu Nowosądeckiego z dnia 22.10.2010 r. w sprawie przystąpienia i realizacji przez Powiat Nowosądecki projektu pt.: „Aktywnie w przyszłość”, http://www.bip.powiat.nowysacz.pl/rada/uchwaly_rady/iii_kadencja/rok_2010/page2.html (dostęp: 22.03.2015).
- [www 2] Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych. Dz.U. 2004, nr 19, poz. 177 z późn. zm., <http://isap.sejm.gov.pl/> (dostęp: 22.03.2015r.).

PERSONAL ASPECTS OF THE SUCCESS OF THE EDUCATIONAL PROJECT IMPLEMENTED USING AGILE PROJECT MANAGEMENT

Summary: The article attempts to identify the success of the educational project and its effectiveness from the point of view of managing the project team in the methodologies of traditional and agile project management. Based on empirical studies pointed out the main advantages and problems arising from the use of agile project management that determine the success of the project. Learn how to create a project team within the management team and the way of communication and risk management in the project.

Keywords: agile methodology, project team, human resources management.