

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2018, nr 1 (73)



Anna Musioł-Urbańczyk, Barbara Sorychta-Wojczyk, *Stosowanie metody zarządzania projektami w miastach na prawach powiatu w Polsce*, „e-mentor” 2018, nr 1(73), s. 41–46, <http://dx.doi.org/10.15219/em73.1337>.

Stosowanie metody zarządzania projektami w miastach na prawach powiatu w Polsce



Anna
Musioł-Urbańczyk



Barbara
Sorychta-Wojczyk

Realizacja wielu zadań ukierunkowanych na zaspokajanie różnorodnych potrzeb mieszkańców miasta wymaga podejmowania działań w zakresie racjonalnego wydatkowania środków finansowych. Pomocne w tym zakresie może być opracowanie, a następnie wdrożenie strategii rozwoju lokalnego. Opracowanie strategii rozwoju pozwala na skupienie działań i zasobów wokół wskazanych w tym dokumencie priorytetów. Skuteczna implementacja strategii pozwala z kolei osiągnąć sformułowane cele strategiczne. Wdrożenie strategii rozwoju może być wspomagane poprzez wykorzystanie koncepcji zarządzania projektami oraz portfelem projektów. Metoda zarządzania portfelem projektów doskonale wpisuje się w metody implementacji strategii, ponieważ jest łącznikiem między planowaniem strategicznym a poziomem zarządzania projektami (Stawicki, 2009, s. 82). Jest to metoda, która pozwala na wybór, zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny, właściwych projektów, których realizacja przyczyni się do osiągnięcia celów strategicznych.

Pierwsza część obejmowała pytania z zakresu systemu informacyjnego w UMNPP i nie dotyczyła przedmiotu tego opracowania, natomiast druga część kwestionariusza obejmowała pytania z zakresu zarządzania portfelem projektów, w tym: problemów na etapie planowania i realizacji portfela projektów, przyczyn niepowodzenia projektów, stosowanych metodyk i narzędzi zarządzania projektami. Kwestionariusz ankiety został wysłany pocztą tradycyjną i drogą elektroniczną do 66 miast na prawach powiatu w Polsce z 16 województw. Ostatecznie w badaniu udział wzięły 33 miasta: Wałbrzych, Grudziądz, Toruń, Gorzów Wielkopolski, Zielona Góra, Piotrków Trybunalski, Płock, Opole, Krosno, Przemyśl, Rzeszów, Tarnobrzeg, Białystok, Łomża, Suwałki, Gdańsk, Sopot, Kielce, Bytom, Chorzów, Częstochowa, Gliwice, Mysłowice, Piekary Śląskie, Rybnik, Tychy, Zabrze, Olsztyn, Kalisz, Poznań, Koszalin, Szczecin, Świnoujście.

Wprowadzenie

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- czy w urzędach miast na prawach powiatu, w których realizuje się wiele projektów stosowana jest metodyka zarządzania projektami;
- jakie narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie projektami są stosowane w urzędach miast na prawach powiatu w Polsce;
- jakie są główne przyczyny niepowodzenia lub niepełnego sukcesu projektów?

W tym zakresie można sformułować następującą hipotezę badawczą: projekty podejmowane w urzędach miast na prawach powiatu nie są realizowane w oparciu o jednolitą metodykę zarządzania projektami.

W celu uzyskania odpowiedzi na postawione pytania przeprowadzono studium literatury w zakresie zarządzania projektami oraz portfelem projektów i zrealizowano badania kwestionariuszowe. Badania zostały przeprowadzone w urzędach miast na prawach powiatu w Polsce (w dalszej części opracowania stosowany będzie skrót UMNPP) w lutym 2016 roku. Opracowany do przeprowadzenia badań kwestionariusz ankiety składa się z 2 głównych części.

Metodyki zarządzania projektami stosowane w UMNPP

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania projektami niejednokrotnie można spotkać się ze stosowaniem określeń „metodyka zarządzania projektami” i „metoda zarządzania projektami”. W niniejszym opracowaniu przez pojęcie metodyka rozumie się zbiór zasad postępowania, natomiast przez metodę świadomie stosowany sposób postępowania mający prowadzić do osiągnięcia zamierzonego celu (Wielki Słownik Wyrazów Obcych, 2015, s. 565). Zarządzanie projektami według PMI (Project Management Institute) to „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik wykorzystywanych w procesie realizacji wymagań projektowych”. Natomiast według PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) jest to: planowanie, delegowanie, monitorowanie i kontrola wszystkich aspektów efektywności projektu, czyli: kosztów, terminów, jakości, zakresu, ryzyka i korzyści”. Metodyki zarządzania projektami są źródłem najlepszych praktyk, które pełnią funkcję standardów, procedur opisujących działania i procesy, jakie kierownik projektu, członkowie zespołu projektowego i inni jego uczestnicy muszą podjąć, aby zrealizować dany projekt z sukcesem (Wyrozębski, 2014, s. 205). Metodyki

te różnią się podejściem do istoty zarządzania oraz obszarem ich zastosowania. W ramach dorobku metodycznego zarządzania projektami można wyróżnić dwa główne rodzaje metodyk: klasyczne (tradycyjne) i zwinne. Do metodyk tradycyjnych zalicza się m.in.: PRINCE2, PMI, PCM (Project Cycle Management), TenStep. Natomiast w ramach tzw. metodyk zwinnych najbardziej znane są: SCRUM, Extreme Programming, Crystal Clear Method, XPrince.

Stosowanie metodyki tradycyjnej sprawdza się zwłaszcza w sytuacjach, w których cel wraz z techniką jego osiągnięcia są jasne i w pełni zdefiniowane, a ponadto istnieje małe prawdopodobieństwo zmiany zakresu w trakcie trwania projektu (Strojny, Szmigiel, 2015). Ponadto metodyki tradycyjne zorientowane są przede wszystkim na proces, narzędzia i techniki wspomagające realizację projektu oraz na procedury kontroli. Podejście to charakteryzuje się dość wysokim stopniem formalizmu i obszerną dokumentacją, a sukces projektu rozumiany jest jako osiągnięcie zgodności z wcześniej określonym planem. Dlatego odchylenia od planu traktowane są jako konsekwencja błędnego zarządzania, a zatem wymagają podjęcia działań korygujących i naprawczych.

Z kolei metodyki zwinne mają zastosowanie głównie tam, gdzie występuje duża niepewność, a zatem nie można dokładnie zaplanować całego projektu, oraz gdzie wymagany jest wysoki poziom interakcji zespołowej. To podejście zorientowane jest na interesariuszy projektu i na dostarczenie funkcjonalności.

Z wdrożenia metodyk zarządzania projektami w jednostkach samorządu terytorialnego mogą wynikać między innymi następujące korzyści:

- poprawa jakości i wyników pracy pracowników,
- dostępność zbioru najlepszych praktyk zarządzania projektami,
- ujednoczenie dotychczasowych rozproszonych procedur zarządzania różnorodnymi projektami,
- możliwość łatwiejszej i skuteczniejszej identyfikacji zasobów potrzebnych do realizacji projektów,
- ujednoczenie podejścia do opracowania i przechowywania dokumentacji projektowej,
- ułatwienie identyfikacji celów projektów i kontroli ich realizacji,
- zwiększenie efektywności pracy pracowników (Jaskanis, Marczevska, Darecki, 2015, s. 49).

Aby omawiane korzyści faktycznie wystąpiły, konieczny jest wybór metodyki zarządzania projektami dostosowanej do potrzeb i oczekiwań wdrażającej ją jednostki. Metodyka zarządzania projektami odpowiadająca potrzebom UMNPP powinna charakteryzować się możliwością zastosowania w projektach różnej skali, elastycznością stosowania w zarządzaniu projektami różnego rodzaju, łatwością i powszechnością stosowania w projektach.

W praktyce miasta starają się na swój sposób zarządzać projektami (portfelem projektów), jednakże nie znajdują to odzwierciedlenia w stosowanej

nomenklaturze, zatem można przypuszczać, że bardzo rzadko ma charakter świadomego, zaplanowanego procesu zarządzania projektami i/lub programami jako jednym, spójnym portfelem (Jaskanis, Marczevska, Darecki, 2015, s. 49).

Stosowanie metodyk zarządzania projektami w miastach na prawach powiatu nie jest zjawiskiem powszechnym. Wręcz przeciwnie – przeprowadzone badania kwestionariuszowe wykazały, że w UMNPP w Polsce nie jest stosowana ani metodyka PMI, ani metodyka PRINCE2 – nie stosuje się również metodyk zwinnych. Należy jednak podkreślić, że projekty unijne w 24 UMNPP prowadzone były zgodnie z metodyką PCM (zarządzania cyklem projektu), wymuszoną przez generator wniosków, w którym planuje się elektronicznie projekt objęty finansowaniem ze środków Unii Europejskiej. Nieliczne miasta (7) wskazywały na stosowanie rozwiązania mieszanego. Jako przykład można podać urząd miasta Gliwice, w którym stosowane są elementy metodyk zwinnych (*agile*) i elementy metodyki PRINCE2. Należy jednak zaznaczyć, że w urzędach miast występują opracowane instrukcje dotyczące zarządzania projektami. Posiadanie takiej instrukcji zadeklarowało 11 przedstawicieli badanych urzędów spośród 33 UMNPP biorących udział w badaniu. Instrukcje dotyczące zarządzania projektami w mieście regulują kwestie dotyczące: powołania kierownika projektu/zespołu projektowego, przygotowania założeń projektu/dokumentu inicjującego projekt, struktury decyzyjnej projektu, zarządzania realizacją oraz ryzykiem projektu, wprowadzania zmian, dokumentacji zamykającej projekt, zarządzania komunikacją w projekcie oraz przerwania projektu.

Z przeprowadzonych badań wynika, że urzędy miast, które stosują rozwiązanie mieszane, posiadają opracowane odpowiednie instrukcje do zarządzania projektami. We wszystkich UMNPP, które zadeklarowały posiadanie odpowiedniej instrukcji do zarządzania projektami, występuje instrukcja przygotowania założeń projektu (dokumentu inicjującego projekt) oraz instrukcja powołania kierownika projektu i zespołu projektowego.

Narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie projektami w UMNPP

Zastosowanie technologii informatycznych na przestrzeni ostatnich lat zdecydowanie wzrosło. Narzędzia informatyczne (programy komputerowe) wykorzystywane w zarządzaniu projektami służą przede wszystkim wspieraniu realizacji projektów. Wybór odpowiedniego oprogramowania, dostosowanego do specyfiki jednostki samorządu terytorialnego i potrzeb projektowych, powinien wynikać z funkcji, jakie ono oferuje. W literaturze przedmiotu można spotkać klasyfikację programów komputerowych wspierających zarządzanie projektami. Pierwszą grupę w tej klasyfikacji stanowią proste narzędzia służące do zarządzania czasem, które są stosowane w przypadku nieskomplikowanych, krótkoterminowych projektów. Do tych narzędzi możemy zaliczyć

kalendary: Microsoft Outlook, Google, kalendarz online, Jorte. Drugą grupę stanowią średnio zaawansowane narzędzia, które służą do zarządzania czasem i zadaniami. Zastosowanie takich programów powinno być odpowiedzią na potrzebę koordynacji licznych zadań o jasno określonym terminie zakończenia, jednocześnie wymagających symultanicznej pracy kilku osób. Do tych programów możemy zaliczyć: Trello, Basecamp, Podio, VersionOne. Kolejną grupę stanowią programy rozbudowane, służące do zarządzania czasem (planowanie i harmonogramowanie), zadaniami, zasobami. Przykładem takich programów są: Bitrix24, Redbooth, Wrike. Ostatnią grupę stanowią programy zaawansowane umożliwiające kontrolę zadań i czasu ich realizacji oraz zasobów i kosztów, a także określanie i analizę ryzyka. Do tej grupy programów można zaliczyć: Microsoft Project, ProjectLibre, OpenProject, SmartSheet, Teamwork.com, Mavenlink.

Najczęściej spotykanym narzędziem informatycznym wspierającym zarządzanie projektami w UMNPP jest MS Excel, w którym urzędy opracowują rejestry projektów i harmonogramy. Jego wykorzystanie wskazało aż 21 badanych UMNPP – tylko w 4 UMNPP (Poznaniu, Kielcach, Gliwicach i Rzeszowie) stosuje się Microsoft Project. Na uwagę zasługuje fakt, że w 5 UMNPP korzysta się z oprogramowania dedykowanego, natomiast w Urzędzie Miasta Łomża stosuje się P2ware Project Manager 7, a w Urzędzie Miasta Grudziądz planowane jest wdrożenie programu SLAT.

Zarządzanie portfelem projektów w UMNPP

Realizowanie projektów staje się w ostatnich latach podstawą działalności zarówno przedsiębiorstw, jak i urzędów miast. Liczba projektów realizowanych w urzędach jest coraz większa, w związku z czym zarządzanie nimi wszystkimi w tym samym czasie staje się coraz bardziej skomplikowane. Zarządzanie w środowisku wieloprojektowym charakteryzuje się takimi cechami, jak:

- skoncentrowanie na realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa;
- konieczność koordynacji prac na poziomie grupy i/lub wielu niezależnych projektów (ujęcie portfelowe);
- ustalanie priorytetów w obszarze uruchamiania projektów oraz alokowania do nich ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa (Sońta-Drączkowska, 2012, s. 17).

W kontekście zarządzania wieloma projektami w urzędach istotne wydaje się wyjaśnienie istoty zarządzania portfelem projektów. W światowej literaturze przedmiotu niewiele jest publikacji na temat zarządzania portfelem projektów w administracji samorządowej. O ile na poziomie pojedynczego projektu i procesu zarządzania nim różnice pomiędzy przedsiębiorstwem a urzędem są słabiej odczuwalne, tzn. cykl życia projektu w urzędzie wygląda podobnie jak w przedsiębiorstwie, o tyle na poziomie zarządzania całym portfelem projektów, co powiązane jest

z zarządzaniem strategicznym organizacją, różnice mają charakter podstawowy, dotyczą bowiem celu istnienia i misji tych organizacji.

Portfel projektów jest to zespół projektów, które są podejmowane, prowadzone i zarządzane w ramach danej organizacji (PMBok, 2013, s. 3). Na portfel projektów mogą składać się zarówno pojedyncze projekty, jak i programy. Zgodnie z ogólną definicją zaproponowaną przez Kerznera (Kerzner, 2005) zarządzanie portfelem projektów ma na celu określenie, wybór, finansowanie, monitorowanie i realizację odpowiedniego zestawu projektów i przedsięwzięć potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji. Zarządzanie portfelem projektów jest postrzegane jako zarządzanie organizacją multiprojektową, w której podstawowe wyzwanie stanowi połączenie celów projektów z celami organizacji (Artto, Dietrich, Ikonene, 2002). Zarządzanie portfelem projektów jest więc procesem kompleksowym. Wymaga podziału na etapy, które nadają mu logiczny i możliwy do analizy charakter.

W literaturze przedmiotu można spotkać różne modele procesu zarządzania portfelem projektów. PMI przygotował i opublikował standard zarządzania portfelem projektów (The Standard for Portfolio Management, 2008), natomiast R. Müller i J. Stawicki (Stawicki, 2009, s. 86) zaproponowali system zarządzania portfelem projektów, który obejmuje trzy poziomy:

- strategiczne zarządzanie portfelem – którego najważniejszym zadaniem jest zapewnienie zgodności portfela ze strategią oraz wdrożenie systemu wyboru i priorytetyzacji projektów;
- operacyjne zarządzanie portfelem – koncentrujące się na metodach harmonogramowania w środowisku wieloprojektowym;
- realizację i kontrolę poszczególnych projektów portfela – obejmujące zastosowanie powszechnie znanych metod i standardów zarządzania projektami.

Zakładając, że wiedza urzędów na temat zarządzania portfelem projektów może być znikoma, w przeprowadzonych badaniach kwestionariuszowych nie pytano wprost o „portfel projektów”, „zarządzanie portfelem projektów” czy „priorytetyzację portfela”. Problem badawczy starano się zgłębić poprzez inne pytania.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że portfele projektów tworzone były przez urzędy miast w odmienny sposób niż w przedsiębiorstwach. Portfel projektów w urzędzie stanowił pewnego rodzaju zbiór projektów, na który urząd pozyskał finansowanie. Z jednej strony znalazły się tam projekty, które urząd musiał realizować zgodnie z wyznaczonymi celami strategicznymi, z drugiej strony urząd uczestniczył w wyścigu o pozyskanie środków na realizację projektów.

Jak wykazały badania, proces budowy portfela ma charakter nieformalny. Priorytetyzacja projektów w pewnym sensie ma miejsce, ale jest to raczej proces pozorny. Bazą tworzenia projektów

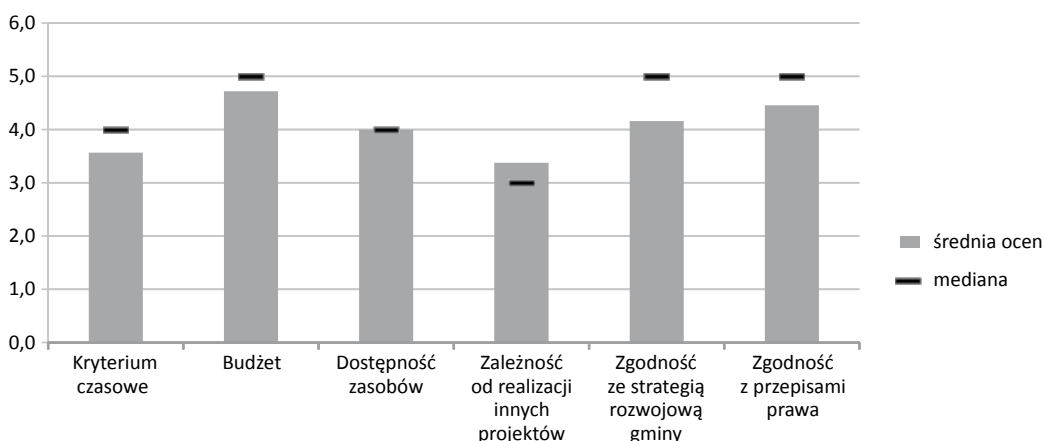
powinna być strategia, na podstawie której powoływane byłyby inicjatywy operacyjne, czyli projekty – jednak tak się nie dzieje. Inicjatywy projektowe mają charakter pierwotny w stosunku do strategii. Niestety, nawet jeżeli projekt jest uważany za istotny (w strategii), a nie wpisuje się w zewnętrzne ramy finansowania, bardzo często nie zostaje wdrożony do realizacji. Potwierdzają to przeprowadzone badania kwestionariuszowe, w których poproszono respondentów o dokonanie oceny kryteriów decydujących o doborze projektów przy konstruowaniu portfela w ramach pięciostopniowej skali, tj. od 1 do 5, gdzie 1 oznacza bardzo mały wpływ, a 5 bardzo duży. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami, zaprezentowanymi na rysunku 1, głównym czynnikiem (kryterium) wpływającym na dobór projektów do portfela obok przepisów prawa (średnia ocen 4,45), jest dostępność zewnętrznych środków umożliwiających ich realizację (4,72). Dopiero na trzecim miejscu uplasowała się zgodność

ze strategią rozwojową (średnia ocen 4,16), a następnie dostępność zasobów (4,0).

Zarządzanie projektem nie jest zadaniem prostym z uwagi na pojawiające się problemy wymagające rozwiązania. Zarządzanie portfelem projektów wymaga jeszcze większego zaangażowania i czujności, aby możliwe było osiągnięcie celów strategicznych. W tym aspekcie ważne wydaje się zidentyfikowanie najważniejszych problemów na etapach planowania i realizacji portfela projektów z jakimi borykają się UMNPP w Polsce.

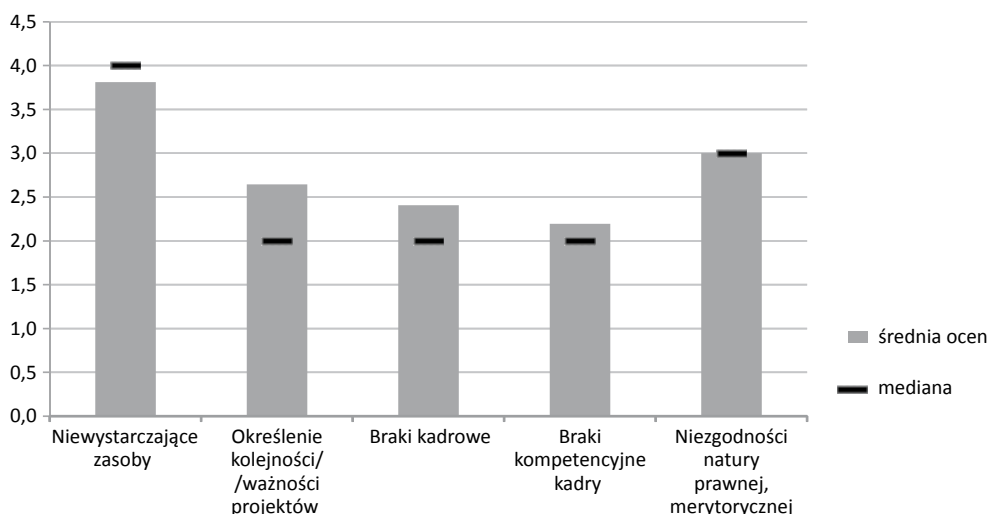
Najważniejsze wskazane przez respondentów problemy (rys. 2), które występują na etapie planowania portfela projektów, to niewystarczające zasoby potrzebne do realizacji projektów (średnia ocen 3,81) oraz niezgodności natury prawnej i merytorycznej (3,0), które często związane są ze zmianą przepisów dotyczących pozyskania środków zewnętrznych, a także nieprecyzyjnymi regulacjami dotyczącymi przyznawania tych środków.

Rysunek 1. Parametry rozkładu dla głównych czynników wpływających na dobór projektów do portfela



Źródło: opracowanie własne.

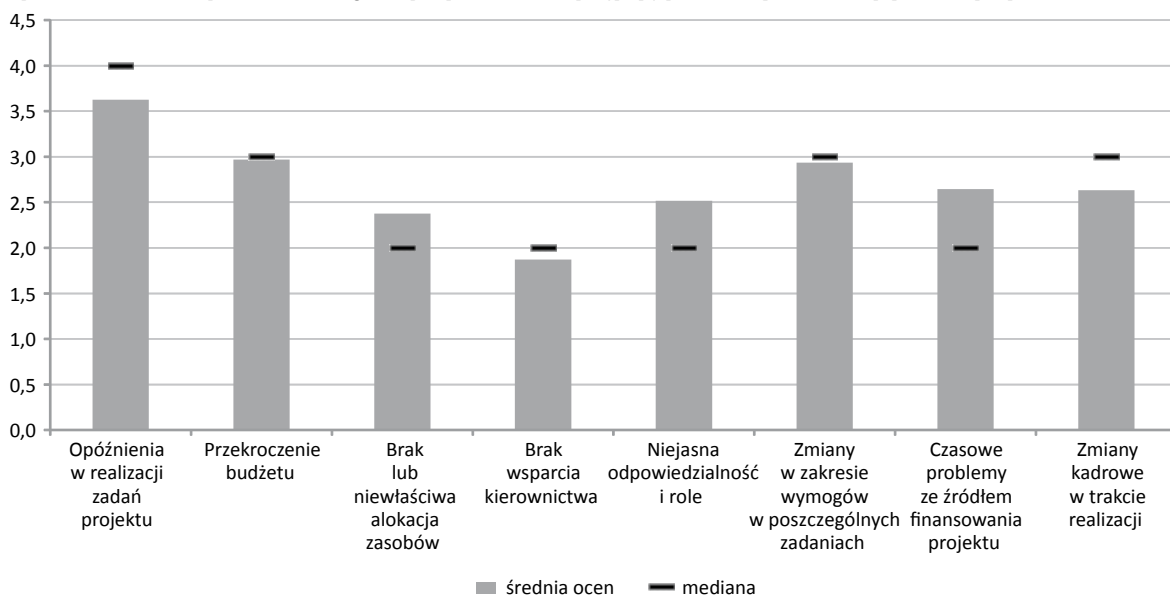
Rysunek 2. Parametry rozkładu dla głównych problemów występujących na etapie planowania portfela projektów



Źródło: opracowanie własne.

Stosowanie metody zarządzania projektami w miastach...

Rysunek 3. Parametry rozkładu dla głównych problemów występujących na etapie realizacji portfela projektów



Źródło: opracowanie własne.

Nawet najlepiej zaplanowany portfel projektów nie zapewni osiągnięcia wszystkich postawionych celów. Konieczna jest również efektywna i skuteczna realizacja projektów i programów wchodzących w skład portfela. Podobnie jak przedsiębiorstwa komercyjne, tak i administracja samorządowa boryka się z różnymi problemami na etapie realizacji projektów. Przeprowadzone badania (rys. 3) wykazały, że najczęstszym problemem podczas realizacji projektów jest opóźnienie w realizacji zadań (średnia ocen 3,63). Często występują również: przekroczenie budżetu (średnia ocen 2,97) oraz zmiany w zakresie wymogów projektu (2,94).

Zdarza się, że nie wszystkie realizowane projekty przynoszą oczekiwane skutki. Z przeprowadzonych badań wynika, że głównymi przyczynami niepowodzenia projektów są: opóźnienia czasowe, przekroczenie budżetu i możliwości pozyskania środków finansowych oraz zmiany w czasie realizacji projektów.

Podsumowanie

Zarządzanie projektami rozwija się niezwykle dynamicznie zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i administracji samorządowej. Zarządzanie projektami może być wykorzystane po to, aby strategię mogły być wdrażane szybciej i efektywniej. Dlatego proponuje się zaadaptowanie tej metody jako formy realizacji działań wynikających ze strategii w UMNPP, w których model biurokratycznej administracji zastępowany jest menedżerskim zarządzaniem publicznym. W UMNPP nie można realizować dowolnych projektów – kryteria ich doboru są bardzo ograniczone. Jak wykazały przeprowadzone badania, głównym kryterium wpływającym na dobór projektów do portfela jest dostępność zewnętrznych środków finansowych,

następnie zgodność przepisów prawa, a w dalszej kolejności zgodność ze strategią rozwojową. Na tej podstawie można przypuszczać, że UMNPP wkładają większy wysiłek w pozyskanie środków zewnętrznych pozwalających na realizację projektów, które niejednokrotnie są słabo powiązane ze strategią, niż na osiąganie celów strategicznych wynikających ze strategii rozwoju miasta. W praktyce miasta starają się na swój sposób zarządzać projektami (portfelem projektów), wykorzystując w tym celu opracowane na własne potrzeby instrukcje dotyczące zarządzania projektami. Ponadto w urzędach miast nie są stosowane zaawansowane narzędzie informatyczne wspomagające zarządzanie projektami.

Niemniej jednak wiele urzędów miast odczuwa potrzebę wypracowania pewnych zasad zarządzania projektami. Dlatego istotne wydaje się przeprowadzenie badań w zakresie dojrzałości projektowej administracji samorządowej. Badania takie dałyby obiektywną informację na temat poziomu dojrzałości projektowej tych urzędów, co pozwoliłoby na wdrożenie tam odpowiednich rozwiązań z zakresu zarządzania projektami, które zapewniłyby osiągnięcie kolejnych stopni dojrzałości projektowej.

Bibliografia

- Artto K.A., Dietrich P.H., Ikonene T. (2002). Industry Models of Project Portfolio Management and Their Development. W: Slevin, D.P., Pinto, J.K., Cleland, D.J. (red.), *Proceedings of the PMI Research Conference 2002*. Project Management Institute, Newton Square, PA.
- Caba, A., Latoń, D., Latusek, A., Sobiło, B., Borowczak, A. (2015). *Wielki słownik wyrazów obcych*. Kraków: Krakowskie Wydawnictwo Naukowe.
- Chmielarz, W. (2012). Kryteria wyboru metod zarządzania projektami informatycznymi. *Problemy Zarządzania*, 38/3.

Jałocha, B. (2014). *Zarządzanie portfelem projektów. Koncepcje biznesowe a praktyka organizacji publicznych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Jaskanis, A., Marczevska, M., Darecki, M. (2015). *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*. Warszawa: PRESSCOM Sp. z o.o.

Kerzner, H. (2005). *Advanced Project Management*. Gliwice: Helion.

Kozarkiewicz, A. (2012). *Zarządzanie portfelem projektów*. Warszawa: PWN.

Project Management Institute (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge. PMBoK Guide*, Newton Square: PMI.

PRINCE2 – *Skuteczne zarządzanie projektami* (2009). London: OGC.

Sońta-Drączkowska, E. (2012). *Zarządzanie wieloma projektami*. Warszawa: PWE.

Stawicki, J. (2009). *Zarządzanie portfelem projektów*. W: M. Trocki, E. Sońta-Drączkowska (red.), *Strategiczne zarządzanie projektami*. Warszawa: Bizzare.

Strojny, J., Szmigiel, K. (2015). Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami. *Modern Management Review*, vol. XX, nr 22 (3/2015).

The Standard for Portfolio Management (2008). Newton Square, Pensylwania: PMI.

Wodecka-Hyjek, A. (2010). Metodyka PRINCE 2 w zarządzaniu realizacją projektów. *Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica*, nr 234/2010.

Błaszczak, W., Bednarska-Wnuk, I., Kuźbik, P. (2010). Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. 50 lat pracy naukowej prof. zw. dr hab. Zofii Mikołajczyk. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Wyrozębski, P. (2014). *Zarządzanie wiedzą projektową*. Warszawa: Difin.

Project management approach in the cities with county status in Poland

At present, rapid changes of the context, responsiveness to new trends, and social pressures to meet needs of the citizens require flexibility of public organizations thus making project management a way for these organizations to achieve their objectives. While project management in a city is not a new phenomenon, implementation of many programmes and city projects is the way of realizing their strategic objectives.

The authors attempt to determine project management methodologies, applied by cities with county status. They identified IT tools used to support project management, and the main reasons of projects' failure or incomplete success.

For this purpose, literature studies and questionnaire survey were conducted in 33 offices of cities with county status in Poland. The study of literature of the subject indicates that project management and project portfolio management can be used to implement a development strategy.

Based on the questionnaire surveys, the authors stated that project portfolios were created by city offices in a different way than in the business companies. Firstly, the project portfolio of a city office was treated as a set of projects for which the office was able to obtain funding. And secondly the cities were trying to manage projects in a specific way making use of the instructions they prepared on their own. Generally, in city offices, projects were conducted in accordance with PCM standards, whereas PMI, PRINCE2, and agile methodologies were not applied, or used in a very limited range.

Due to numerous problems identified during the research both at the planning and implementation phase of a project portfolio in city offices, the authors recommend adopting a project portfolio management approach as a form of realisation of a development strategy.

Anna Musioł-Urbańczyk jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem na Politechnice Śląskiej w Gliwicach na Wydziale Organizacji i Zarządzania. Od dziesięciu lat zajmuje się problematyką zarządzania projektami, zarządzania portfelem projektów, kompetencjami kierownika projektu. Obecnie jej zainteresowania badawcze dotyczą tematyki zarządzania projektami w administracji samorządowej.

Barbara Sorychta-Wojczyk jest doktorem nauk ekonomicznych, adiunktem na Politechnice Śląskiej w Gliwicach na Wydziale Organizacji i Zarządzania. Od osiemnastu lat zajmuje się problematyką zarządzania projektami w administracji samorządowej. Jej obecne zainteresowania badawcze dotyczą tematyki zarządzania portfelem projektów, zarządzania strategicznego w administracji samorządowej oraz dojrzałości projektowej administracji samorządowej.