

REDAKCJA NAUKOWA
BARTOSZ GRUCZA
KRZYSZTOF ĆWIK

Zarządzanie projektami — studia przypadków



REDAKCJA NAUKOWA
BARTOSZ GRUCZA
KRZYSZTOF ĆWIK

Zarządzanie projektami — studia przypadków

Recenzent

dr hab. inż. Marek Wirkus, prof. nadzw. Politechniki Gdańskiej

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Joanna Holdys

Korekta, skład i łamanie



WYDAWNICTWO
JAK

www.wydawnictwojak.pl

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© [iStockphoto.com/Creativeye99](https://www.iStockphoto.com/Creativeye99)

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA 2013

All rights reserved.

ISBN 978-83-264-4257-5

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	9
1. Zarządzanie projektowe, czyli jak pogodzić strategię firmy i procedury projektowe	11
<i>Michał Wieteska</i>	
Zasady, procedury i polityka projektowa w Wolters Kluwer Polska	12
Ścieżka projektowa	14
Klasyfikacja inicjatyw projektowych	16
Portfel projektów	17
Priorytetyzacja projektów	18
Ocena zarządzania projektowego	19
Pytania	21
2. Optymalizacja przepływu materiałów wraz z reorganizacją obszaru przygotowania produkcji	23
<i>Dariusz Kowalski</i>	
Założenia wstępne projektu	24
Zespół projektowy	24
Realizacja pierwotnych założeń projektowych	26
Analiza przyczyn braku realizacji założeń projektowych	26
Podsumowanie	33
Pytania	34
3. Zarządzanie ryzykiem w projektach realizowanych w ministerstwie	35
<i>Bartosz Grucza</i>	
Analiza sposobu zarządzania ryzykiem w ministerstwie	36
Podsumowanie	47
Pytania	48

4. Biuro zarządzania projektami w praktyce	49
<i>Michał Wieteska</i>	
PMO w Wolters Kluwer Polska.....	50
Lokalizacja, struktura i osoby	53
Koordinacja portfela projektów	53
Realizacja scoringu projektów	54
Działalność projektowa, jej wsparcie i monitorowanie	55
Działania dla rozwoju kluczowych obszarów biznesowych	56
Zarządzanie wdrożeniami zmian w produktach i usługach informatycznych	57
Monitorowanie zasobów ludzkich IT w projektach	58
Utrzymywanie i aktualizacja szablonów dokumentów projektowych	59
Promocja zarządzania projektowego oraz szkolenia	60
Podsumowanie – próba oceny PMO	61
Pytania.....	63
5. Wdrożenie wymagań ustawy Sarbanesa–Oxleya.....	65
<i>Piotr Mańkiewicz</i>	
Tło formalnoprawne projektu.....	66
Informacje o przedsiębiorstwie.....	67
Oczekiwane korzyści biznesowe.....	67
Zasoby projektowe.....	68
Przebieg projektu	73
Podsumowanie.....	80
Pytania.....	82
6. Reorganizacja przedsiębiorstwa	83
<i>Krzysztof Ćwik</i>	
Cele projektu	84
Realizacja projektu w jednym z oddziałów	86
Podsumowanie projektu	92
Pytania.....	93
7. Podejście adaptacyjne czy kaskadowe? Przykład zarządzania interesariuszami w wyborze formuły realizacji projektu.....	95
<i>Michał Wieteska</i>	
Opis przedsięwzięcia projektowego.....	96
Symptomy zmiany	96
Identyfikacja i analiza interesariuszy programu.....	97
Interesariusze a podejście adaptacyjne	101
Zarządzanie relacjami z interesariuszami.....	103

Kluczowe czynniki i decyzje	105
Ocena przykładu projektowego	106
Pytania.....	108
8. Struktura zespołu zarządzania projektem jako jeden z czynników powodzenia projektu	109
<i>Grzegorz Siwek</i>	
Pytania.....	114
9. Opracowanie i wdrożenie indywidualnej metodyki zarządzania projektami w Centrum Nauki Kopernik.....	115
<i>Mateusz Juchniewicz, Bartosz Grucza</i>	
Uzasadnienie projektu.....	116
Rozwiązania funkcjonalne wdrożonego systemu	117
Rozwiązania organizacyjne wdrożonego systemu	120
Sposób wdrożenia nowego systemu zarządzania projektami.....	121
Pytania.....	126
10. Wdrożenie systemu opieki medycznej dla pracowników przedsiębiorstwa	127
<i>Piotr Mańkiewicz</i>	
Opis problemu.....	128
Rekomendowane rozwiązanie	130
Oczekiwane korzyści biznesowe.....	131
Podstawy teoretyczne i zastosowane metodyki.....	133
Zasoby projektowe.....	134
Przebieg projektu	136
Rezultaty projektu.....	139
Wnioski	141
Pytania.....	142
11. Komunikacja, zarządzanie zmianą oraz zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie międzynarodowym	143
<i>Michał Gorzoch</i>	
Pytania.....	154

Wstęp

Współczesne realia gospodarcze wymuszają na każdej organizacji stosowanie coraz bardziej skutecznych metod zarządzania. Do najpopularniejszych z nich zaliczają się metody i techniki zarządzania projektami. Ta stosunkowo młoda dziedzina wiedzy skupia się na właściwym przygotowaniu i późniejszej sprawnej realizacji złożonych przedsięwzięć, określanych coraz częściej po prostu mianem projektów. Sukces projektu oznacza uzyskanie zakładanego przez organizację efektu na czas i w ramach dostępnych limitów środków. Mimo że zadanie to wydaje się z pozoru łatwe – należy przecież połączyć tylko trzy elementy we właściwych proporcjach – w praktyce przysparza wielu problemów. Zostały one szeroko omówione w dostępnej literaturze, zarówno polsko-, jak i obcojęzycznej. Poza solidną podbudowę teoretyczną wciąż jednak brakuje na rynku publikacji, które omawiałyby zagadnienia projektowe w prostej i przyjaznej dla Czytelnika formie opisu konkretnych doświadczeń osób pracujących na co dzień w projektach. Niniejsza książka ma wyjść naprzeciw tym potrzebom, ukazując zbiór praktyk projektowych różnych przedsiębiorstw działających w Polsce i reprezentowanych przez nie branż. Została stworzona przez praktyków na bazie ich realnych doświadczeń – czasem dobrych, czasem złych, ale zawsze kształcących. Dotyczą one bardzo zróżnicowanych przedsięwzięć, takich jak dostosowanie firmy do nowych regulacji prawnych, tworzenie innowacyjnych produktów i rozwiązań, próba modernizacji linii produkcyjnej czy wdrożenie metodyki korporacyjnej.

Zarządzanie projektami – studia przypadków jest pierwszą publikacją powstałą w ramach działalności Stowarzyszenia Menedżerów Projektów – Absolwentów Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami SGH, organizacji non profit, której główny cel stanowi propagowanie idei za-

rzządzania projektami, wiedzy i doświadczeń z tego zakresu w środowisku gospodarczym, naukowym, dydaktycznym i administracyjnym oraz promowanie zawodu kierownika projektu w Polsce wraz z tworzeniem standardów etycznych i zawodowych dla tej grupy zawodowej.

Autorzy przyjęli założenie, że Czytelnik zaznajomiony jest z podstawowymi pojęciami z zakresu zarządzania projektami. Intencją autorów jest skłonienie Czytelnika do samodzielnego wyciągnięcia wniosków z omówionych przykładów. Pomóc w tym mają umieszczone na końcu każdego rozdziału pytania naprowadzające wraz z miejscem na sporządzenie notatek. Wszystkie przypadki poprzedzone zostały metryczką zawierającą podstawowe informacje na temat opisywanego projektu.

Licząc na przychylny odbiór pierwszego polskiego „casebooka” z zarządzania projektami, życzymy Czytelnikowi inspirującej lektury.

Bartosz Grucza, Krzysztof Ćwik

1

Zarządzanie projektowe, czyli jak pogodzić strategię firmy i procedury projektowe

Michał Wieteska

Opis przypadku dotyczy branży:

Informatyka/oprogramowanie/systemy IT

Opis przypadku ma charakter:

Dobrej praktyki

Opis przypadku odnosi się do:

**Fazy inicjowania projektu
Fazy definiowania projektu
Fazy realizacji projektu
Fazy zakończenia projektu**

Opis przypadku dotyczy w szczególności zagadnień:

**Zarządzania integracją
Zarządzania zakresem**

Wielkość projektu:

Projekt średniej wielkości

Krótki opis przypadku:

Tematyką studium przypadku jest zarządzanie projektowe i główne elementy wynikające z niego polityki, procedur i działań organizacji.

Tematyką niniejszego studium przypadku jest zarządzanie projektowe i główne elementy wynikające z niego polityki, procedur i działań. Przykład rozwiązania funkcjonującego w firmie Wolters Kluwer Polska S.A.¹ (WK Polska) pozwala zaprezentować dobre praktyki związane z tym podejściem.

Zasady, procedury i polityka projektowa w Wolters Kluwer Polska

W WK Polska wdrożona została polityka zarządzania projektami i programami oparta na metodyce zarządzania projektami PRINCE2^{®2}. Polityka ta jest spisana i oficjalnie udostępniona wszystkim osobom w organizacji pod postacią Przewodnika Zarządzania Projektami (PZP). Jest to dokument definiujący pojęcia takie jak projekt, portfel projektów, interesariusze oraz wiele innych. Opisuje ponadto procedury i procesy zarządzania projektami.

Poniżej, na podstawie informacji z tego przewodnika, przytoczono kilka istotnych definicji, które pozwolą na lepsze zrozumienie polityki projektowej funkcjonującej w WK Polska.

Zgodnie z PZP projekt jest to seria działań organizacyjnych i decyzji menedżerskich, które mają na celu wprowadzenie zmian:

- w produktach i usługach oferowanych klientom,
- w procesach realizowanych w firmie,
- w systemach i rozwiązaniach IT,

poprzez określony tryb postępowania, który umożliwi wsparcie strategii firmy przez:

- zwiększenie dochodów,
- ograniczenie lub uniknięcie kosztów,
- ograniczenie lub uniknięcie ryzyka,
- poprawę jakości usług wewnętrznych i zewnętrznych,
- zapewnienie ciągłości działania i bezpieczeństwa firmy,
- zapewnienie zgodności z obowiązującymi przepisami prawa³,

oraz inne korzyści biznesowe.

¹ Zarządowi firmy Wolters Kluwer Polska S.A. dziękuję za zgodę na wykorzystanie materiałów do niniejszego studium przypadku.

² PRINCE2[®] jest zarejestrowanym znakiem towarowym należącym do Office of Government Commerce w Wielkiej Brytanii.

³ Absolutnie normalną będzie sytuacja, w której projekt, mimo iż nie zwiększy dochodów firmy, będzie musiał być zrealizowany w celu dostosowania się do nowej rzeczywistości prawnej.

Opis ten jest uzupełniony przez bezpośrednie odniesienie do praktyki firmy.

Od strony praktyki do projektów w WK Polska kwalifikują się działania, które:

- mogą wpłynąć na zmianę cen produktów i usług,
- cechują się innowacyjnością,
- mają oszacowaną pracochłonność ponad 20 osobodni (160 godzin) pracy developera (jeśli działanie ma estymację poniżej 20 osobodni, jest realizowane w trybie tzw. małej zmiany; mała zmiana nie dotyczy napraw błędów w produktach).

Przewodnik opisuje ponadto działania służące zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Proces zarządzania projektem obejmuje zidentyfikowanie, zaplanowanie, koordynowanie i monitorowanie wykonania prac/zadań oraz wykorzystania zasobów wymaganych do realizacji ustalonych celów projektu, tj. do dostarczenia produktów projektu spełniających wymagania co do zakresu, kosztów i terminu dostarczenia.

Zidentyfikowani zostali również udziałowcy projektu (*stakeholders*): jest to każda osoba lub grupa osób, która jest bezpośrednio lub pośrednio zaangażowana w projekt lub zainteresowana jego wynikiem, sukcesem lub porażką.

Dodatkowo, biorąc pod uwagę strukturę organizacyjną firmy, wyszczególniono tzw. biznesowych udziałowców projektu. Są to:

- komitet projektowy (KP) – odpowiadający za akceptację, odrzucanie dokumentów projektowych, zarządzanie portfelem projektów; przewodniczącym komitetu projektowego jest dyrektor Biura Projektów i Rozwoju,
- komitet sterujący projektem – odpowiadający za rozstrzyganie eskalowanych problemów i zarządzanie ryzykiem projektu; powoływany jest na wniosek komitetu projektowego do nadzoru szczególnie złożonych inicjatyw projektowych,
- sponsor projektu – odpowiadający za wynik biznesowy projektu,
- przedstawiciel klienta/reprezentant klienta – odpowiadający za zebranie wymagań do projektu oraz odbiór produktu – wyników prac – zgodnie z wymaganiami.

Ponadto wskazani są tzw. operacyjni udziałowcy projektu:

- koordynator projektów – odpowiadający za portfel projektów, koordynację prac w ramach portfela projektów, nadzór i raportowanie procesu projektowego,

- kierownik projektu – odpowiadający za terminowe dostarczenie zaplanowanych produktów projektowych,
- zespół projektowy – odpowiadający za wykonanie produktów projektowych,
- analityk IT – odpowiadający za pomoc przedstawicielowi klienta w identyfikacji i definiowaniu wymagań, w szczególności za ich kompletność,
- architekt IT – odpowiadający za dostarczenie danych dotyczących pracochłonności zadań w harmonogramie projektu, zaplanowanie technicznej architektury projektu i jego realizację oraz nadzór nad zespołem programistów,
- koordynator zasobów IT – odpowiadający za akceptację spójności całości harmonogramu prac IT, za aktualizację harmonogramów IT i planu zasobów IT, informowanie kierowników projektów o zmianach w harmonogramach, które są efektem priorytetyzacji projektów lub wynikają z innych niż zaplanowano czasochłonności po stronie IT,
- podwykonawcy – wewnętrzni lub zewnętrzni, odpowiadający za dostarczenie zdefiniowanych produktów lub usług projektowych.

Na potrzeby specjalnych przedsięwzięć, np. programów, powoływane są odpowiednio inne role, takie jak koordynator programu/kierownik programu.

Przewodnik wskazuje również na jedno z ważniejszych zdarzeń związanych z dyscypliną zarządzania projektami, a mianowicie na zmianę w projekcie i jej obsługę.

„Zgłoszenie zmiany” (*change request*, CR) jest to dokument służący do zgłoszenia żądania zmiany w projekcie, zawierający niezbędne informacje, takie jak charakter i cel zmiany oraz dane osoby zgłaszającej. Dokument ten umożliwia pełną obsługę zmiany poprzez monitorowanie wyników kolejnych kroków tego procesu: oceny wpływu zmiany na toczący się projekt i decyzji dotyczącej akceptacji zmiany.

Za zmianę, którą należy zgłosić, przyjmuje się 10-procentowe odchylenie dla kosztów i czasu trwania projektu. Wniosek o zmianę kierownik projektu przedstawia komitetowi projektowemu. Zarządzanie zmianą skutkuje jej przyjęciem bądź odrzuceniem.

Ścieżka projektowa

Cykl życia projektu jest odpowiednio obsługiwany przez organizację, co zapewnia dobrą kontrolę nad inicjatywą. W tym celu wykorzystywany jest cały proces tzw. ścieżki projektowej. Jest to procedura, którą wniosek o projekt

musi przebyć, aby ostatecznie otrzymać zgodę na start prac realizacyjnych. Postępowanie takie wynika z następujących po sobie faz autoryzacji działań. Otóż zanim projekt lub program zostanie uznany za wart inwestycji, musi przejść przez etapy: złożenia wniosku (*Project Outline Document*, POD), następnie uzasadnienia biznesowego (*Project Brief*, PB) oraz dokumentu inicjującego projekt (*Project Initiation Document*, PID). Wszystkie fazy muszą być zatwierdzone przez komitet projektowy, czyli ciało decydujące m.in. o wydaniu zgody na realizację przedsięwzięcia.

W szczególnych przypadkach ścieżka projektowa może zostać skrócona przez pominięcie etapu uzasadnienia biznesowego, który jest wówczas przygotowywany w ramach prac nad dokumentem PID.

Każdy z menedżerów wyższego szczebla ma możliwość wypowiedzenia się na temat zgłoszonej inicjatywy projektowej na każdym z trzech wymienionych poprzednio etapów.

Proces zarządzania projektem podzielony jest na następujące etapy:

- zgłoszenie wniosku – zgłoszenie wizji tego, co projekt ma dostarczyć; dokument nie może liczyć więcej niż 1 stronę A4; musi wskazywać na mierzalne cele (zgodnie z regułą SMART⁴),
- analiza biznesowa – dostarczenie uzasadnienia biznesowego; analiza CBA (*cost-benefit analysis*),
- planowanie realizacji – przygotowanie dokumentu PID,
- realizacja – etap wykonywania zaplanowanych prac i dostarczania produktów projektu w takim kształcie, jak to opisano i zgłoszono w PID; obsługa zmian, korzystanie z procedur eskalacji,
- zamykanie – proces kończenia prac nad produktami projektu; realizacja projektu jest zakończona, wykonywane są odbiory oraz uporządkowanie i przekazanie (archiwizacja) dokumentacji projektowej.

Ocena złożonego wniosku projektowego (POD) może się odbyć przed spotkaniem lub na spotkaniu komitetu projektowego. Ostateczna decyzja co do losów wniosku jest podejmowana podczas spotkania komitetu.

KP może cofnąć wniosek lub inny złożony dokument do doprecyzowania, uszczegółowienia, wyjaśnienia albo nakazać szersze konsultacje inicjatywy lub wybranego jej aspektu.

Wniosek o projekt może zostać odrzucony – gdy komitet projektowy uzna, że z określonych powodów nie warto inwestować w przedsięwzięcie,

⁴ SMART, czyli *specific* – określone, *measurable* – mierzalne, *achievable* – osiągalne, *realistic* – realistyczne, *time-constrained* – ograniczone w czasie (do osiągnięcia w zdefiniowanym okresie).

lub zawieszony – do późniejszego rozpatrzenia, np. kiedy organizacja dostrzeże lepszą szansę biznesową. Projekt może uzyskać ocenę odmowną na etapie składania wniosku, uzasadnienia biznesowego lub utworzenia dokumentu inicjującego projekt. Obok statusu „odrzucony” istnieje również status projektu zamkniętego.

Na tym ostatnim etapie projekt może znajdować się w jednym następujących stanów:

Stan projektu	Opis stanu
Zamykanie	Realizacja projektu została zakończona. Wykonywane są odbiory oraz uporządkowanie i przekazanie dokumentacji projektowej.
Zamknięty	Raport podsumowania projektu został przyjęty przez komitet projektowy. Kompletna dokumentacja projektu została zarchiwizowana w portfolio projektów.
Monitorowanie	Regularne raportowanie wyników akcji sprzedażowych i promocyjnych.

Źródło: Przewodnik Zarządzania Projektami WK Polska.

W projekcie zamkniętym nie są już wykonywane żadne zadania projektowe czy też zarządcze. Zgromadzona w portfolio projektów dokumentacja jest dostępna zgodnie z przyjętymi w WK Polska prawami dostępu do informacji⁵. Dokumentacja projektowa może być wykorzystywana przy planowaniu następnych projektów, rozwiązywaniu problemów projektowych związanych na przykład z zarządzaniem ryzykiem itp.

Klasyfikacja inicjatyw projektowych

Projekty w WK Polska są skategoryzowane ze względu na obszary, których dotyczą. Istnieją więc projekty:

- innowacyjne, które mają na celu dostarczenie innowacyjnych i unikalnych rozwiązań,
- takie, które mają za zadanie utrzymać wysoką pozycję produktów i usług na rynku lub tę pozycję wzmocnić poprzez modyfikację ich charakterystyk oraz rozwój,
- dotyczące wzrostu satysfakcji użytkowników oraz związane z budowaniem więzi z klientami,

⁵ Zasady te reguluje tzw. wewnętrzna polityka bezpieczeństwa informacji.