

REDAKCJA NAUKOWA
BARTOSZ GRUCZA
KRZYSZTOF ÓWIK

Zarządzanie projektami — studia przypadków



REDAKCJA NAUKOWA
BARTOSZ GRUCZA
KRZYSZTOF ĆWIK

Zarządzanie projektami – studia przypadków

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

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

Szanujemy 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 wynikającej 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

Mimo istnienia solidnej podbudowy teoretycznej, wciąż brakuje na rynku publikacji, które omawiałyby zagadnienia projektowe w prostej i przyjaznej dla czytelnika formie opisu konkretnych doświadczeń osób na co dzień zajmujących się projektami. Książka ma wyjść naprzeciw tym potrzebom, ukazując zbiór praktyk projektowych różnych przedsiębiorstw działających w Polsce i reprezentowanych przez nie branż. Publikacja została stworzona przez praktyków na bazie ich realnych doświadczeń – czasem dobrych, czasem złych, ale zawsze kształtujących. Opisane przypadki dotyczą bardzo zróżnicowanych przedsięwzięć, takich jak dostosowanie firmy do nowych regulacji prawnych, tworzenie innowacyjnych produktów i rozwiązań, próba modernizacji linii produkcyjnej czy wdrożenie metodyki korporacyjnej.

Książka posiada obszerną i wysokiej jakości zawartość merytoryczną. Stanowi istotny wkład poznawczy w rozwój wiedzy o praktycznej stronie zastosowania zarządzania projektami.

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



**STOWARZYSZENIE MENEDŻERÓW PROJEKTÓW –
ABSOLWENTÓW PODYPLOMOWYCH STUDIÓW
ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI SGH**

Publikacja została przygotowana w ramach działalności Stowarzyszenia Menedżerów Projektów – Absolwentów Podyplomowych Studiów Zarządzania Projektami SGH.

Stowarzyszenie powstało w 2011 r. i przyjmuje za cel stworzenie płaszczyzny wymiany doświadczeń praktycznych dla osób zajmujących się zarządzaniem projektami oraz promowanie zawodu kierownika projektu w Polsce, a także tworzenie standardów etycznych i zawodowych dla tej grupy zawodowej.

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4257-5



cena 39 zł
(w tym 5% VAT)