



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

ZARZĄDZANIE PROCESAMI REALIZACJI PROJEKTÓW NA PRZYKŁADZIE SEKTORA ICT

Katarzyna Jasińska

<https://doi.org/10.33141/po.2013.09.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 9 (884), 2013, ss. 50-57
www.przekladorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Wobec rosnącej roli projektów w przedsiębiorstwach rodzi się coraz silniejsza potrzeba dostosowania organizacji przedsiębiorstwa do wymagań ich realizacji. Procesy dedykowane do zarządzania projektem stają się coraz mniej autonomiczne i wpiśywane są w organizację procesową całego przedsiębiorstwa. Wymienione struktury procesowe posiadają przeciwną orientację, która w przypadku procesów

projektów dotyczy tworzenia jednostkowych, unikatowych przedsięwzięć, a w przypadku procesów przedsiębiorstwa – rutynowej, powtarzalnej działalności. Różnica ta może wpływać na powstawanie problemów związanych z wykonywaniem projektów, szczególnie w sektorach, w których realizacja projektów odgrywa istotną rolę. Przykładem takiego sektora jest sektor *Technologii Informacyjno-Komunikacyjnych* (ang. *Infor-*

mation and Communication Technology, ICT), w którym odnotowywana jest duża ilość porażek projektowych [patrz szerzej: The Conference Bard Survey, 2001, The KPMG Canada Survey, 1997, The Robbins-Gioia Survey, 2001, The OASIG Survey, 1995 za: http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm, data pobrania: 09.01.12; INTOSAI Working Group on IT Audit, 2008; McManus, Wood-Harper, 2007]. Według raportów The Standish Group z 2009 roku, prawie 70% projektów w sektorze ICT nie osiągnęło wyznaczonych celów [The Standish Group, 2009]. Badania ankietowe autorki, wykonane od marca do grudnia 2011 roku na grupie 90 pracowników z 40 polskich firm ICT, potwierdziły ten stan rzeczy. Według uzyskanych rezultatów, połowa badanych, w ciągu roku, musiała przerwać ponad 50% realizowanych projektów na skutek zidentyfikowania istotnych ograniczeń, a ponad 70% badanych oceniło negatywnie wsparcie, jakie dostarczają procesy przedsiębiorstw dla realizacji projektów ICT.

Przedstawione dane skłaniają do podjęcia dyskusji nad sposobem wzajemnego dostosowania procesów przedsiębiorstw i procesów projektów, które mogłyby przyczynić się do zwiększenia efektywności realizacji projektów [Nowosielski, 2011, s. 73-83].

Celem artykułu jest zaprezentowanie podejścia procesowego, dostosowanego do zarządzania projektami na przykładzie przedsiębiorstwa ICT. W artykule przedstawiono rolę oraz miejsce realizacji projektów na tle organizacji procesowej przedsiębiorstwa. Na tym tle, wykorzystując badania własne oraz analizę podstawowych pojęć teoretycznych, wskazano podłoże niezgodności orientacji podejścia projektowego i procesowego. Scharakteryzowano konflikt podejścia projektowego i procesowego. Na gruncie podjętych rozważań zdefiniowano termin *zarządzania procesami realizacji projektów*, będący wspólnym ujęciem zarządzania procesami i projektami. W ostatniej części artykułu omówiono przykład praktycznego zastosowania koncepcji zarządzania procesami realizacji projektów ICT w przedsiębiorstwie, której elementy wykorzystywane były w TP S.A. w latach 2008-2010.

Realizacja projektów

Realizacja projektu obejmuje trzy rodzaje działań: *działania operacyjne (podstawowe)*, *projektowe*, *działania wspierające (pomocnicze)* oraz *działania kierownicze (zarządcze)*, [Trocki, Gucza, Ogonek, 2009, s. 14-16].¹ Do trzeciej z wymienionych grup zaliczane jest zarządzanie projektem, którego istotą jest określenie takiego sposobu postępowania, który umożliwi sprawne inicjowanie, opracowanie i wdrażanie projektu [Skalik, 2009, s. 14]. Podstawowym celem *zarządzania projektem*, oprócz planowania, organizowania i kontrolowania działań, jest przewidywanie zagrożeń i problemów, aby mimo ryzyka projekty zostały zakończone powodzeniem [Lock, 2009, s. 11]. *Zarządzanie projektem* w szerszym ujęciu traktowane jest jako dziedzina wiedzy teoretycznej i praktycznej [Trocki,

Gucza, Ogonek, 2009, s. 26-27]. Według definicji *PM-BOK Guide*, zarządzanie projektem jest określane jako dziedzina zarządzania, która polega na „zastosowaniu wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w działaniach realizowanych w projekcie w celu spełnienia wymagań danego projektu” [PMBOK Guide, 2003, s. 7]. Zarządzanie projektem jest więc węższym podejściem w stosunku do realizacji projektu, ponieważ realizacja projektu obejmuje nie tylko działania kierownicze, ale również ogół zagadnień związanych z wpisaniem tych działań w zakres funkcji przedsiębiorstwa.

Miejsce i rola realizacji projektów w przedsiębiorstwie związana jest z rozróżnieniem w przedsiębiorstwie działań powtarzalnych i niepowtarzalnych. Według M. Trockiego, do działań *powtarzalnych* zalicza się dwa typy działań – *działania rutynowe i funkcje*. Pierwszą kategorię stanowią proste niesformalizowane schematy działań wynikające z doświadczenia. Do drugiej zalicza się seryjne i złożone działania, oparte na sformalizowanych, opracowanych na podstawie wiedzy fachowej, schematach. Schematy te można wyrazić w postaci *procesów przedsiębiorstwa (procesów organizacji)*. Sposób identyfikacji *procesów przedsiębiorstwa* zależy od przyjętej metodyki zarządzania procesami, np. BRP, TQM.

Wśród działań *niepowtarzalnych* wymienić można właśnie *projekty* oraz *działania improwizowane*, czyli realizowane według opracowań sytuacyjnych proste i niepowtarzalne działania [Trocki, Gucza, Ogonek, 2009, s. 14-16]. Działania ukierunkowane na realizację projektu tworzą *procesy zarządzania projektem (procesy projektów)*. Charakterystyka *procesów zarządzania projektem*, ich liczba i zakres, zależy od stosowanej metodyki zarządzania projektem, np. PMI, PRINCE2.

W przedsiębiorstwie, które wykorzystuje *realizację projektów* do celów wewnętrznych, niezwiązanych z *działalnością operacyjną*, projekt stanowi *działalność niepowtarzalną*, która wykonywana jest w obrębie określonych procesów firmy, np. w zakresie badań i rozwoju – prowadzony jest projekt badawczo-rozwojowy.

W przedsiębiorstwie, które swoją działalność opiera na *realizacji projektów*, projekt mimo swojego niepowtarzalnego charakteru, musi zostać wpisany w działalność typu *funkcji*, a jego *realizacja* powinna znaleźć swoje miejsce wśród innych *procesów przedsiębiorstwa*.

Zapewnienie współpracy między *procesami projektów* a *procesami przedsiębiorstwa* jest niesłychanie trudne, ponieważ podejścia te z założenia są ze sobą w konflikcie, ze względu na różny charakter celów, do których są powołane. Źródła wspomnianego konfliktu przedstawione zostaną w kolejnym punkcie.

Konflikt podejścia projektowego i procesowego

Wyniki badań własnych², przeprowadzonych przez autorkę w polskim sektorze ICT, wskazują na konflikt podejścia procesowego i projektowego w firmach ICT.

W badaniu 29% respondentów wskazało, że *procesy przedsiębiorstw w ogóle nie wspierają* realizacji projektów ICT, a 54% badanych stwierdziło, że w ich firmach *nie istnieją procesy dostosowane do realizacji projektów ICT*. Natomiast na problem *niespójności między działaniami realizowanymi według metodyk zarządzania projektem, a według zasad opisujących procesy organizacji* wskazało 55% badanych. Mimo negatywnej oceny, jaka ujawniona została w badaniu, większość respondentów (98%) wykorzystuje całość lub elementy *procesów przedsiębiorstw* do realizacji projektów (92% badanych wykorzystuje minimum dwa procesy). Badani zapytani o powody ograniczonego wykorzystania *procesów projektów* wskazali na niedostosowanie metodyk zarządzania projektem do realiów panujących w przedsiębiorstwie. 37% badanych określiło wręcz, że wykorzystanie *procesów projektów* zajęłoby im więcej czasu niż wykonanie postawionego zadania, w związku z czym wolą oni wykorzystywać *procesy przedsiębiorstwa* zamiast *procesów projektu*, mimo zidentyfikowania w ich zakresie istotnych ograniczeń. Podkreślić należy, że 59% respondentów było zdania, że dostosowanie *procesów do realizacji projektów ICT w firmie* mogłoby spowodować wzrost efektywności realizacji projektów.

Przedstawione dane wskazują na potrzebę określenia źródeł konfliktu *procesów projektów* oraz *procesów przedsiębiorstw*, jak również na konieczność poszukiwania metod doskonalenia organizacji procesowej przedsiębiorstw ICT pod kątem realizacji projektów.

U podstaw konfliktu między podejściem projektowym a procesowym leży ich separacja, która utrwalona została zarówno na gruncie teoretycznym, jak i praktycznym.

Biorąc pod uwagę tradycyjne, rozłączne podejście do zarządzania projektami, można wskazać, że jego przedmiotem są *procesy projektów*, które stanowią odrębne od *procesów przedsiębiorstwa* elementy. Natomiast przedmiotem zarządzania procesami jest ogół *procesów przedsiębiorstwa*, który, zgodnie z łańcuchem wartości M.E. Portera, stanowią procesy podstawowe i pomocnicze.

W ujęciu rozłącznym, stosując uproszczenie, system zarządzania w organizacji można więc wyrazić jako sumę zarządzania procesami i projektami: $F(X) + f(x)$, gdzie X stanowią *procesy przedsiębiorstwa*, x – *procesy projektów*, $f(x)$ – funkcja wyrażająca logikę systemu zarządzania projektami, $F(X)$ – funkcja wyrażająca logikę systemu zarządzania procesami. Jeżeli $F(X) \neq f(x)$, to w systemie zarządzania mogą występować nieciągłości, których eliminacja polega na wzajemnym dostosowaniu systemu zarządzania procesami przedsiębiorstwa do systemu zarządzania projektami lub na odwrót. Z punktu widzenia matematycznego polega to więc na transformacji funkcji, np. zmiany funkcji liniowej w wykładniczą, co musi zostać wykonane ze stratą dla jej charakterystyki³.

W praktyce rozłączne traktowanie podejścia procesowego i projektowego jest źródłem wielu problemów związanych z jakością realizacji projektów oraz *procesów przedsiębiorstw*. Dane pochodzące z badań em-

pirycznych wskazują niekompletne wykorzystywanie procesów projektowych. Wyniki badań przeprowadzonych przez s. Spałka wskazują, że *kierownicy projektów* mają tendencję do wykorzystywania tylko wybranych procesów: 80% *kierowników projektu* zarządza zakresem projektu, zasobami ludzkimi, budżetem i komunikacją, przy czym tylko 50% *kierowników projektu* koncentruje się na zarządzaniu podwykonawcami, jakością, ryzykiem i integracją projektu [Spałek, 2004, s. 95]. Zapewnienie kompletności i jakości w przebiegu procesów jest właśnie zadaniem metodyk zarządzania procesami, których wdrożenie w organizacji likwiduje znaczną część ograniczeń występujących w strukturach funkcjonalnych oraz wpływa na większą standaryzację działań, przez co zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa [Cyfert, 2006, s. 23]. A. Marciszewska i S. Nowosielski wskazują wprost, że BRP, Six Sigma, Kaizen czy benchmarking mogą znaleźć również zastosowanie do usprawniania procesów składających się na *zarządzanie projektami* [Nowosielski, 2011, s. 75]. Podkreślić należy dodatkowo, że większość metodyk zarządzania projektem opiera swoją koncepcję właśnie na zarządzaniu procesami. Przykładowo, metodyka PRINCE2 definiuje siedem *procesów zarządzania projektem* [www.prince2.com]. *Metoda Lenta Prowadzenia Projektu* opiera się aż na osiemnastu procesach [Lent, 2005, s. 11]. Natomiast szczególnie szeroko stosowana w praktyce metodyka PMI, określona w *PMBOK Guide*, zawiera pięć procesów zarządzania, które mapowane są na dziewięć obszarów wiedzy z zakresu *zarządzania projektem* [PMBOK Guide, 2003, s. 38-48].

Separacja podejścia procesowego i projektowego jest więc jedynie pozorna, ponieważ nie dotyczy samego przedmiotu zarządzania operacyjnego (*procesy projektów* i *procesy przedsiębiorstw* to te same kategorie rzeczowe), lecz samej organizacji systemu zarządzania warstwą operacyjną (logiki systemu zarządzania procesami).

Rozpatrując, przeciwstawne do omówionego podejścia rozłącznego podejście kumulatywne można określić, że zarządzanie procesami jest funkcją nadrzędną do funkcji zarządzania projektami, której argumentami są *procesy projektów*, co można zapisać: $F(f(x) + X)$, gdzie: x – *procesy projektów*, X – *procesy przedsiębiorstwa*, $f(x)$ – wynik zarządzania projektem, który można przedstawić w formie zagregowanego procesu. Przez zagregowane *procesy projektów* rozumiane są tutaj mapy procesów, które stanowią ujęcie produktu projektów, zapisane zgodnie z systemem procesowym. Przykładowo, wynik funkcji $f(x)$ stanowić może zmapowane procesy *zarządzania projektem*, określone według PM BOOK, wynik $F(f(x))$ stanowić może mapę procesów, określoną zgodnie z założeniami metodyki TQM, których argumentami są *procesy projektów*, a wynik $F(f(x) + X)$ stanowić może mapę procesów, określoną zgodnie z założeniami metodyki TQM, których argumentami są zagregowane procesy projektów oraz procesy przedsiębiorstwa. Podejście kumulatywne pozwala na zminimalizowanie konfliktu między zarządzaniem procesami i projektami w przedsiębiorstwie, ponieważ wzajemne dostosowanie funkcji

przebiega w obrębie systemu zarządzania operacyjnego, a nie w zakresie samych przedmiotów zarządzania.

Wprowadzenie w praktyce podejścia kumulatywnego polega na wdrożeniu systemu zarządzania procesami, zorientowanego na realizację projektów, zgodnego z systemem zarządzania procesami organizacji. Część tego systemu, odpowiedzialną za realizację projektów, można zapisać jako $F(f(x))$ i wyrazić za pomocą pojęcia zarządzania procesami realizacji projektów w przedsiębiorstwie, które zostanie scharakteryzowane w kolejnym punkcie.

Zarządzanie procesami realizacji projektów w przedsiębiorstwie

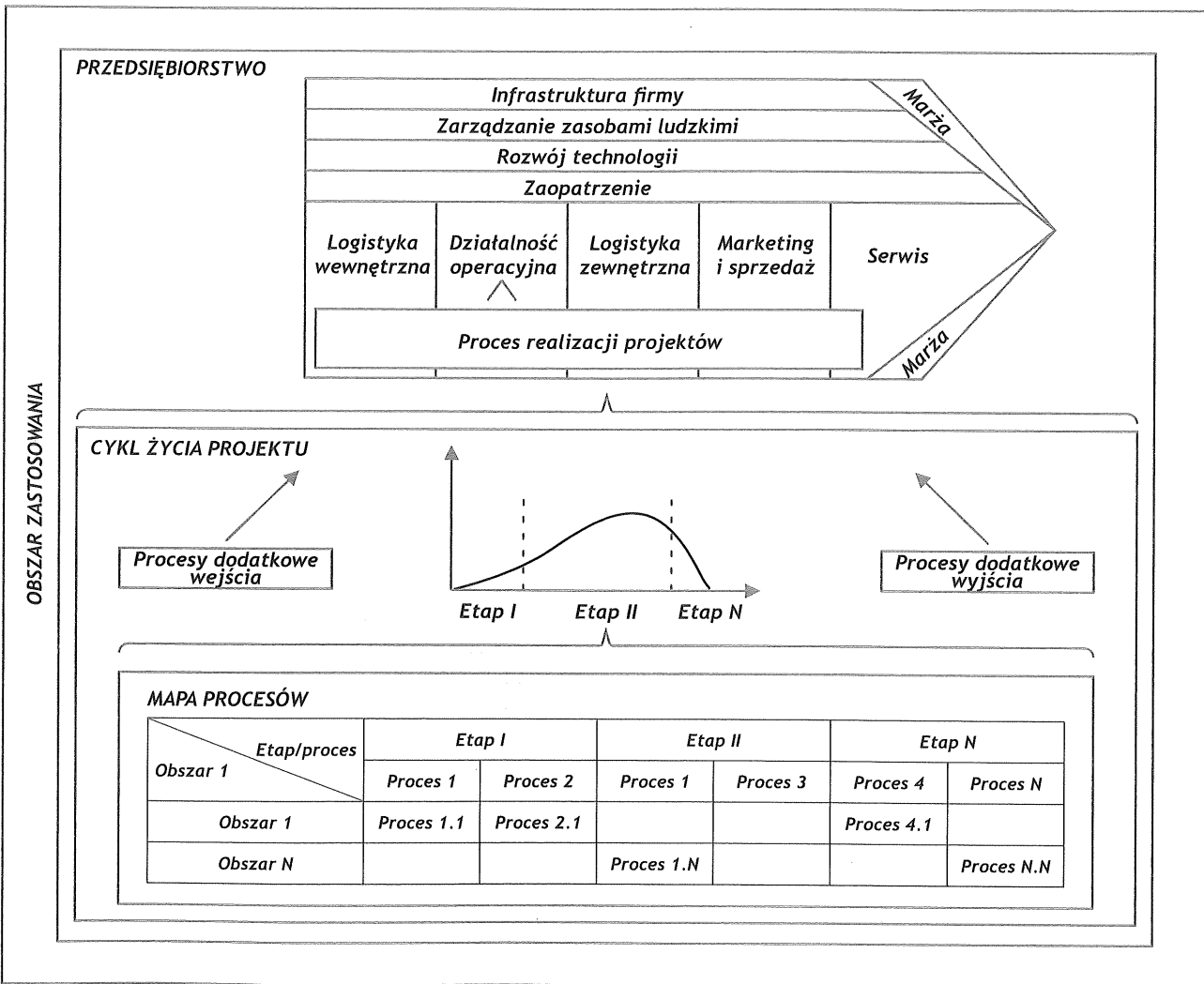
Przedmiotem zarządzania procesami realizacji projektów jest proces realizacji projektów w przedsiębiorstwie, który stanowi zestandaryzowane działania projektowe. Oznacza to, że powtarzalne elementy realizacji projektów, ujęte są w standardy, usystematyzowane i stanowią schematy przygotowane do wielokrotnego użycia. W ten sposób powstaje proces realizacji projektów, który jest wynikiem agregacji procesów zarządzania projektem. Służy on do wykonania unikatowych przedsięwzięć

– projektów, jak również może być usprawniany jak każdy inny proces w przedsiębiorstwie [Nowosielski 2011, s. 76]. Proces realizacji projektów obejmuje wszystkie projektowe działania operacyjne, wspierające oraz kierownicze, które wykonywane są z zastosowaniem wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik zarządzania projektami w wymiarze funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym oraz personalnym do osiągnięcia założonych celów [Pawlak, 2006, s. 28; PMBOK Guide, 2003, s. 7; Trocki, Grucza, Ogonek, 2009, s. 14-16].

Proces realizacji projektów, w danym przedsiębiorstwie, przedstawić można za pomocą osadzenia mapy procesów zarządzania projektem w warunkach określonej organizacji wraz ze wskazaniem związków z innymi procesami przedsiębiorstwa, co przedstawia rysunek 1.

Można stwierdzić więc, że zarządzanie procesami realizacji projektów posiada dwa wymiary (warstwy): wymiar zarządzaniem procesami i wymiar zarządzaniem projektami.

W wymiarze związanym z zarządzaniem procesami zarządzanie procesami realizacji projektów w przedsiębiorstwie oznacza identyfikowanie, analizę, ocenę, kształtowanie procesów realizacji projektów oraz kierowanie nimi⁴ [Delfmann, Reihlen, 2003, s. 5; Nowosielski, 2008, s. 19-20].



Rys. 1. Proces realizacji projektów w przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie procesami realizacji projektów w przedsiębiorstwie w wymiarze związanym z zarządzaniem projektem polega na planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu działań obejmujących procesy realizacji projektów, jak również na kierowaniu ludźmi zaangażowanymi w te procesy w celu zapewnienia skuteczności i efektywności realizacji projektów [Skrzypek, Hofman, 2010, s. 29; *Leksykon zarządzania*, 2004, s. 139-140; Griffin, 1997, s. 40].

Wdrożenia systemów zarządzania procesami realizacji projektów, rozumianych zgodnie z przytoczonymi definicjami, obserwuje się w praktyce. Przykładem wdrożenia koncepcji zarządzania procesami realizacji projektów jest przypadek firmy PPH Transsystem Sp. z o.o., która z sukcesem zaimplementowała procedury realizacji projektów zgodne z założeniami TQM. Na przykładzie firmy PPH Transsystem widać więc, że stosowanie założeń zarządzania procesowego do realizacji projektów ma sens praktyczny, szczególnie w tych sektorach działalności, dla których realizacja projektów jest szczególnie istotna [<http://www.spmp.org.pl>]. Przykładem takiego sektora jest sektor ICT, w którym przedsiębiorstwa z jednej strony koncentrują się na świadczeniu usług, np. telekomunikacyjnych dla klientów indywidualnych, a z drugiej na realizacji złożonych projektów, np. wdrożeń systemów transmisji danych dla korporacji. Biorąc pod uwagę specyficzne zapotrzebowanie przedsiębiorstw ICT na budowę systemów zarządzania procesami, w kolejnym punkcie przedstawione jest przykładowe rozwiązanie, mające na celu stworzenie spójnego podejścia procesowego, ukierunkowanego na realizację projektów ICT.

Zarządzanie realizacją projektów w przedsiębiorstwie ICT - przykładowe rozwiązanie

Budowa koncepcji zarządzania procesami realizacji projektów musi być zgodna z charakterystyką działalności, prowadzonej przez przedsiębiorstwa ICT. W związku z tym, zarówno na zakres projektowy, jak i usługowy koncepcji, nakładane są określone specyficzne dla sektora ICT wymagania.

W pierwszym przypadku wynikają one z cech projektów ICT, które wpływają na konieczność dostosowania do nich metodyk zarządzania projektem. Wśród wspomnianych cech wymienić można: innowacyjność, wysokie tempo realizacji prac, interdyscyplinarność, ryzyko technologiczne, wysoką złożoność, konieczność realizacji projektu w wielu miejscach.

Natomiast na część usługową, oprócz standardowych wymagań związanych z każdą działalnością usługową, nakładane są specyficzne wymagania dotyczące zarządzania: jakością usług (ang. *Service Level Agreement*, SLA), ciągłością świadczenia usług (ang. *Business Continuity Management*, BCM) czy świadczeniem usług profesjonalnych (ang. *Professional Services*, PS) bądź usług współdzielonych (ang. *Shared Support*, SS).

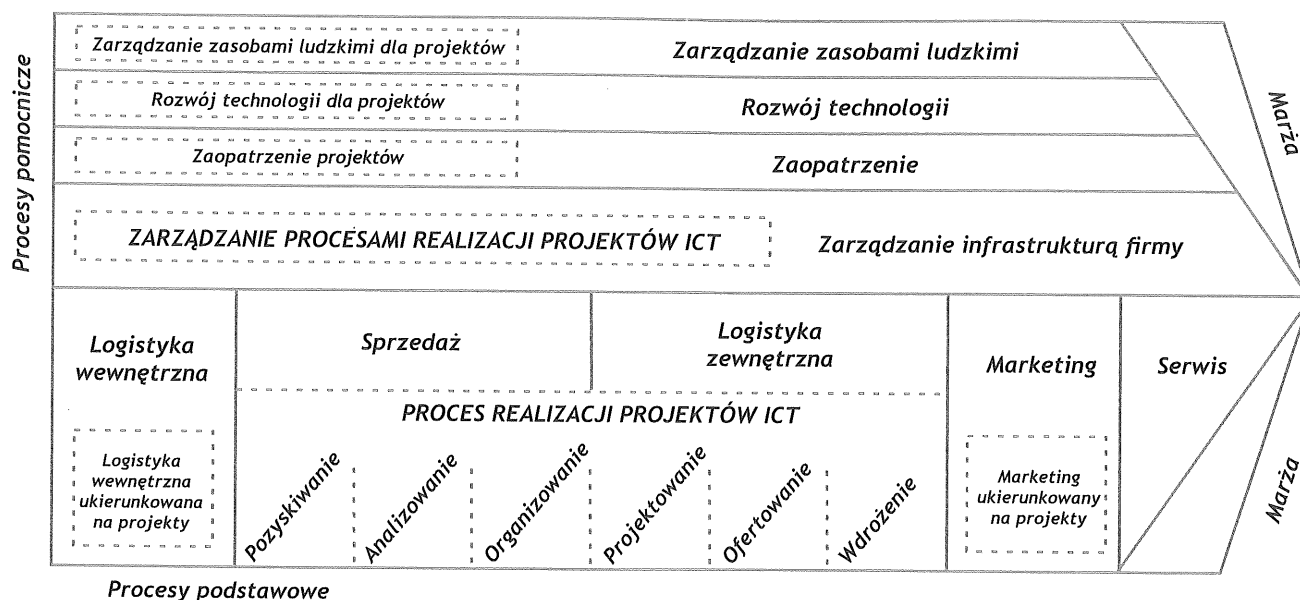
Podkreślić należy, że trudno ustanowić jasną granicę między wymienionymi typami wymagań – wymagania nakładane na projekty często wpływają na zakres usług i odwrotnie – część usługowa musi realizować zapotrzebowanie wynikające z projektów. Dla przykładu realizacja *Telefonii IP* dla przedsiębiorstwa jest projektem, natomiast wykorzystywanie przez klienta produktu projektu – systemu *Telefonii IP* – wymaga już świadczenia usług (serwisu, rekonfiguracji, utrzymania łączy transmisji danych w technologii MPLS (ang. *Multiprotocol Label Switching*), zapewnienia jakości QoS na łączach transmisji danych). Podobnie w przypadku świadczenia usługi transmisji danych w oparciu o technologię MPLS, zmiana parametrów łącza, topologii sieci czy nawet celu wykorzystania może wymagać realizacji złożonego projektu. Nawet prosta sprzedaż sprzętu ICT, np. routerów, wiąże się nie tylko z usługą dystrybucji, ale i świadczeniem zaawansowanych usług typu PS i SS.

Biorąc pod uwagę różnorodność działalności przedsiębiorstw z sektora ICT, należy uznać, że zarządzanie procesami realizacji projektów w tych podmiotach powinno mieć kompleksowy charakter. Przykład całościowej koncepcji zarządzania procesami realizacji projektów, opartej na zmodyfikowanym łańcuch wartości M.E. Portera, przedstawia rysunek 2.

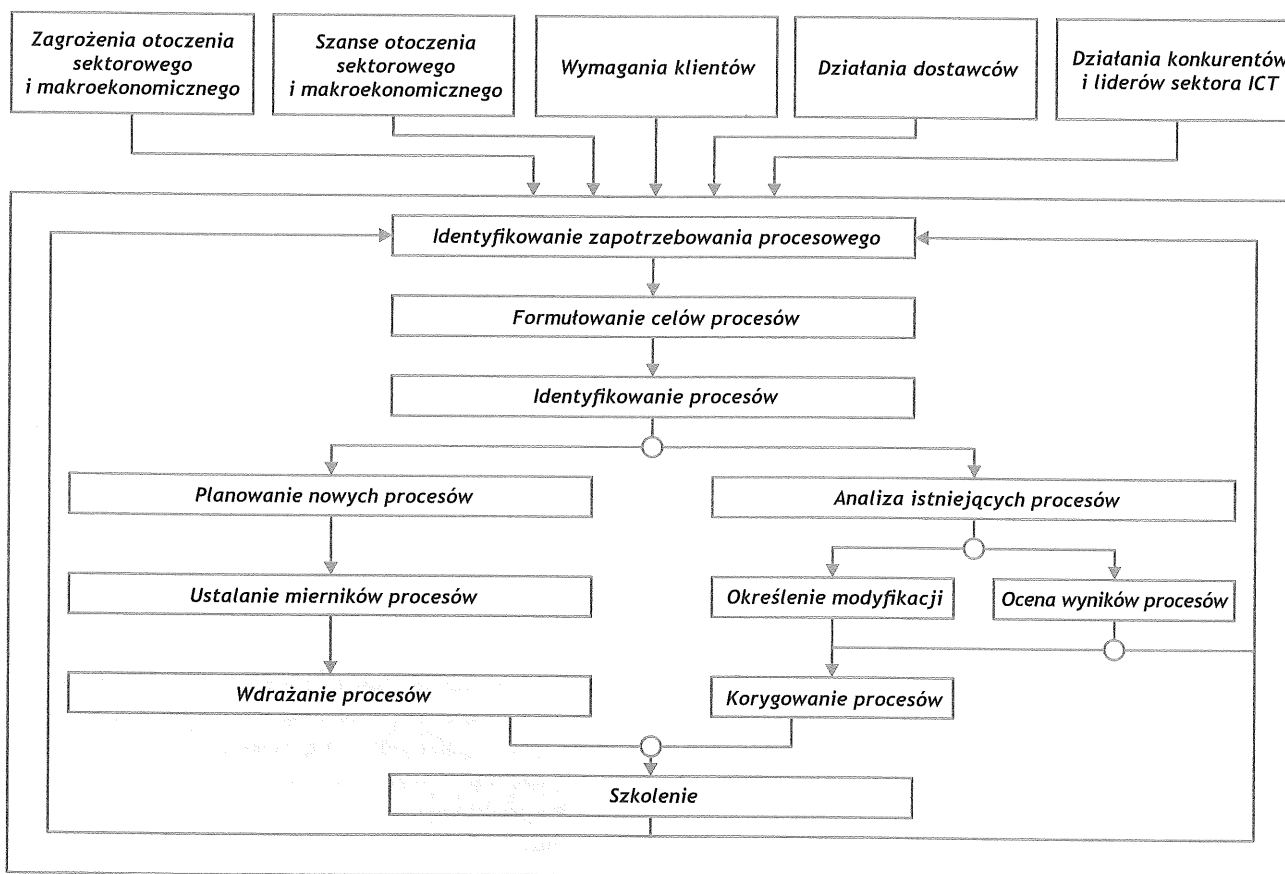
Przedstawiony na rysunku 2 łańcuch M.E. Portera zmodyfikowany został poprzez: wyodrębnienie procesu realizacji projektów ICT wśród procesów podstawowych, separację wybranych procesów podstawowych, wyodrębnienie zarówno w procesach podstawowych, jak i pomocniczych funkcji wspierających projekty (np. marketingu ukierunkowanego na projektu), wprowadzenie w obrębie wszystkich procesów wspólnego systemu pomiaru efektywności oraz ustanowienie warstw zarządzania w procesie zarządzania infrastrukturą firmy. Są to następujące warstwy:

- warstwa zarządzania procesami, która obejmuje identyfikowanie, analizowanie i kontrolowanie przebiegu procesów realizacji projektów ICT w przedsiębiorstwie (rys. 3);
- warstwy zarządzania portfelem, która obejmuje zagadnienia związane z zapewnieniem zgodności portfela za strategią, wyborem i priorytetyzacją projektów ICT, zapewnianiem zasobów do ich realizacji oraz zarządzaniem ryzykiem portfela (rys. 4);
- warstwy zarządzania procesem realizacji projektów ICT, która obejmuje wykonywanie projektowych działań operacyjnych, wspierających oraz kierowniczych, które realizowane są z zastosowaniem wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik zarządzania projektem w wymiarze funkcjonalnym, instytucjonalnym, instrumentalnym oraz personalnym do osiągnięcia założonych celów (rys. 5).

Przedstawiona na rysunkach 2-5 koncepcja, dzięki wykorzystaniu warstw zarządzania, pozwala na pełnienie zróżnicowanych funkcji kierowania zarówno w obrębie zarządzania procesami, jak i projektami w przedsiębiorstwie.



Rys. 2. Łańcuch wartości przedsiębiorstwa ICT
Źródło: opracowanie własne

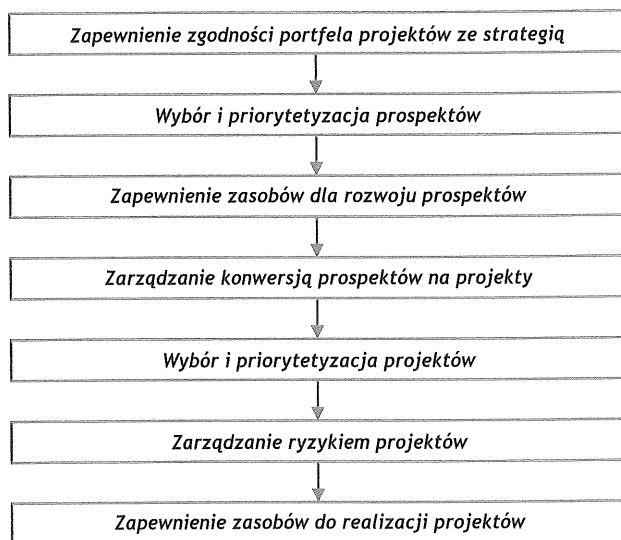


Rys. 3. Warstwa zarządzania procesami
Źródło: opracowanie własne

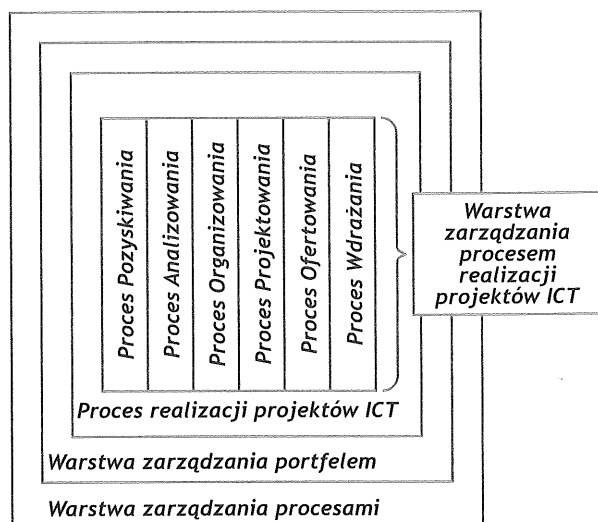
Podział ten pozwala na ujednoczenie działań z jednoczesnym zachowaniem ich odrębnej charakterystyki. W obrębie wymienionych warstw mogą być stosowane wybrane przez przedsiębiorstwo metodyki zarządzania projektami i procesami, w związku z czym koncepcja ma charakter otwarty.

Podkreślić należy, że przedstawiony przykład nie jest jedynym słusznym podejściem i może być

modyfikowany w zależności od specyfiki danego przedsiębiorstwa. Jego zaprezentowanie ma na celu przedstawienie możliwej do zaadaptowania idei połączenia podejścia procesowego i projektowego, bazującego na wykorzystaniu warstw zarządzania, co było już cechą innych modeli zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach ICT, np. modelu NGOSS



Rys. 4. Warstwa zarządzania portfelem
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Sołta-Drączkowska, 2012, s. 57-87]



Rys. 5. Warstwa zarządzania procesem realizacji projektów ICT
Źródło: opracowanie własne

(ang. *New Generation Operations Systems and Software*) [Reilly, Creaner, 2005, s. 4] lub w *Systemie nowej generacji do wspierania produktów i rozwiązań ICT klasy korporacyjnej* (ang. *The next generation of systems to support corporate grade ICT products and solutions*) stworzonym dla *British Telecom* [Wittgreffe, Trollope, Midwinter, 2006, s. 93-112]).

Podsumowanie

Celem artykułu było zaprezentowanie podejścia procesowego, dostosowanego do zarządzania projektami na przykładzie sektora ICT.

Podjęte w artykule rozważania pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

- miejsce i rola procesów zarządzania projektem, wśród procesów przedsiębiorstwa, zależy od specyfiki podstawowej działalności firmy,

- różnice w orientacji podejścia procesowego i projektowego są źródłem problemów w realizacji projektów w polskim sektorze ICT,
- separacja podejścia procesowego i projektowego jest pozorna, ponieważ nie dotyczy samego przedmiotu zarządzania operacyjnego, lecz organizacji systemu zarządzania jego warstwą operacyjną,
- zapewnienie wzajemnego dostosowania procesów przedsiębiorstwa i procesów projektów może doprowadzić do zwiększenia efektywności realizacji projektów ICT.

Podkreślić należy znaczną kompleksowość tematyki, w którą wpisuje się obrany w artykule cel. Z jednej strony dotyczy on metodycznych aspektów zarządzania projektem, a z drugiej tych, związanych z zarządzaniem całym przedsiębiorstwem. W konsekwencji w opracowaniu konieczne było zastosowanie wielu uproszczeń.

Ze względu na specyficzne wymagania przedsiębiorstw ICT, dotyczące zarówno realizacji projektów, jak i świadczenia usług, można stwierdzić, że obszar zarządzania procesami i projektami stanowi pole do podejmowania przyszłych badań.

dr inż. Katarzyna Jasińska
Szkola Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Analiz Ekonomicznych
e-mail: katarzyna.jasinska3@gmail.com

Przypisy

- 1) Według M. Trockiego, do działań operacyjnych projektowych należą działania ukierunkowane na powstanie przedmiotu projektu, polegające na sporządzeniu opisu projektu (np. prowadzenie dokumentacji), oraz działania wykonawcze, dotyczące materialnej realizacji (np. wykonania prac budowlanych). Do działań wspierających należą natomiast te, mające na celu zapewnienie warunków do sprawnej i efektywnej realizacji działań operacyjnych i kierowniczych (np. obsługa prawną lub księgową). Rolą działań kierowniczych jest harmonizowanie działań operacyjnych i wspierających.
- 2) Badania własne przeprowadzone zostały na grupie 90 pracowników, będących kierownikami projektów, inżynierami, dyrektorami handlowymi, specjalistami oraz menedżerami z 40 polskich przedsiębiorstw ICT (operatorów telekomunikacyjnych, dostawców sprzętu i usług IT, integratorów, dostawców oprogramowania). Dobrana w badaniu próba miała charakter celowy, firmy wyselekcjonowano, biorąc pod uwagę rolę, jaką w ich działalności odgrywa realizacja projektów. W badaniu posłużono się kwestionariuszem ankiety, który zawierał pytania zamknięte oraz półotwarte. Badanie zostało wykonane od marca do grudnia 2011 roku.
- 3) W warunkach praktycznych trudno wdrożyć pełną zgodność $F(X) = f(x)$, w związku z czym dąży się do nadawania obydwu systemom jedynie podobnych cech.
- 4) Identyfikowanie, analiza, ocena oraz kształtowanie procesów odbywa się w przedsiębiorstwie w sposób nieustający i zdefiniowany w określonych (zwykle zależnych od metody zarządzania procesami) momentach. Natomiast kierowanie procesami ma charakter ciągły i sprowadza się do wypełniania podstawowych funkcji kierowniczych.

Bibliografia

- [1] CYFERT S., *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006.
- [2] DELFMANN W., REIHLEN M., *Processanalyse und – bewertung als Kernelemente integrierten Prozessmanagements*, [w:] DELFMANN W., REIHLEN M., *Controlling von Logistikprozessen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003.
- [3] GRIFFIN W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [4] INTOSAI Working Group on IT Audit, *IntoIT, Why IT Projects Fail?* Issue 26, May, 2008.
- [5] *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [6] LENT B., *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja*, Difin, Warszawa 2005.
- [7] LOCK D., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydanie II zmienione, PWE, Warszawa, 2009.
- [8] MARCISZEWSKA A., NOWOSIELSKI S., *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, [w:] NOWOSIELSKI S. (red), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- [9] McMANUS, J., WOOD-HARPER, T., *Understanding the Sources of Information Systems Project Failure*, „Management Services” 2007, No. 51(3).
- [10] NOWOSIELSKI S., *Zarządzanie procesami jako współczesna koncepcja zarządzania. Istota i problemy wdrażania*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, SWSPiZ Łódź, tom IX, Zeszyt 2, 2008.
- [11] PAWLAK M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [12] *PMBOK Guide. 2000 Edition. A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Wydanie polskie – *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK Guide 2000 Edition*, MT&DC, Warszawa 2003.
- [13] REILLY J.P., CREANER M.J., *NGOSS Distilled: The Essential Guide to Next Generation Telecoms Management*, TMF, The Lean Corporation, 2005.
- [14] SKRZYPEK E., HOFMAN M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [15] SOŃTA-DRĄCZKOWSKA E., *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- [16] SPAŁEK S., *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- [17] The Standish Group, *CHAOS Summary, The 10 Laws of chaos*, 2009.
- [18] TROCKI M., *Podstawy zarządzania projektami*, [w:] TROCKI M., GRUCZA B., OGONEK K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- [19] WITTGREFFE J., TROLLOPE C., MIDWINTER T., *The Next Generation of Systems to Support Corporate Grade ICT Products and Solutions*, „BT Technology Journal” 2006, Vol. 24, No. 4.
- [20] WRZOSEK K., *Istota projektu*, [w:] SKALIK J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- [21] http://www.it-cortex.com/Stat_Failure_Rate.htm, data dostępu 09.01.2012 r.
- [22] www.prince2.com, data dostępu: 10.10.2011 r.
- [23] <http://www.spmp.org.pl/files/2sroka.pdf>, data dostępu 01.10.2011 r.

Process Management of ICT Projects Realization on the Example of the ICT Sector

Summary

The purpose of this article is to present a process approach, adapted to the project management on the example of ICT sector companies. The article indicates the role that realization of projects plays in the companies and describes background of conflict between process and project approach. Mentioned considerations allowed to formulate term of process management of projects realization and to present its practical approach in ICT company.

Keywords: processes, projects, ICT