

# SPIS TREŚCI

---

Numer strony w biuletynie: 2  
Tytuł wycinka: KULTURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI  
Tytuł gazety: BANK Strona: 48 Data wydania: 2009-07-01

# Kultura zarządzania projektami

JAKUB LESIŃSKI

**W bankach niezbyt często spotykamy podział działalności na obszary operacji i wzrostu (lub na obszary procesów i projektów). Przyczyną z reguły jest brak zrozumienia dla mierzalnej wartości profesjonalizacji zarządzania projektami. Na szczęście i w instytucjach finansowych coraz popularniejsze staje się projektowe podejście w zarządzaniu.**

**Ż**ródół takiego stanu rzeczy jest kilka. Bez wątpienia jednym z podstawowych jest potrzeba priorytetyzacji podejmowanych działań w związku z sytuacją kryzysową na rynku. Banki zawsze przywiązywały ogromną wagę do efektywności inwestycji, ale dziś każdy wydatek jest analizowany w znacznie większym stopniu niż poprzednio. Popularyzacja zarządzania poprzez projekty związana jest także z rozwojem w sektorze bankowym systemów wyliczania wydatków opartych na kosztach aktywności (*activity based costing*). Jednocześnie coraz częściej pojawia się przekonanie, że proste cięcie kosztów (*cost cutting*) nie jest narzędziem wystarczającym do skutecznej poprawy efektywności.

Przekonanie to dotyczy przede wszystkim obszaru inwestycji, wdrożeń nowych produktów i optymalizacji działalności. Nieprzypadkowe są zatem miejsca w strukturze organizacyjnej banku, w których najczęściej rozpoczyna się tworzenie kultury projektowej:

Strategia i finanse – najczęściej związane z implementacją strategii i działaniami polegającymi na wyborze i nadzorze nad inicjatywami strategicznymi banku.

Zarządzanie jakością – najczęściej związane z wdrożeniem podejścia SixSigma w organizacji, a tym samym koniecznością priorytetyzacji projektów optymalizacyjnych.

Informatyka (rozwój systemów i aplikacji) – konieczność precyzyjnego szacowania potencjalnych nakładów

koniecznych do poniesienia w związku z planowaną inwestycją oraz rekomendacje dla portfela projektów.

Potrzeba profesjonalizacji działań zarówno w obszarze zarządzania portfelem projektów, jak i w realizacji konkretnych przedsięwzięć jest w tych miejscach bardzo istotna, a po jej wprowadzeniu w znaczący sposób zmienia model funkcjonowania przedsiębiorstwa.

## REALIZACJA STRATEGII A PROJEKTY

W momencie publikacji nowej (lub zaktualizowanej) strategii banku pojawia się potrzeba jej operacjonalizacji, czyli zapewnienia osiągnięcia wyznaczonych

Zarządzanie portfelowe w usprawnieniach jakościowych pozwala na przełamywanie barier w ramach silosów organizacyjnych oraz umożliwia ocenę efektywności całego programu wzrostu jakości w perspektywie wieloletniej.

celów. Wybór inicjatyw strategicznych i pozyskanie finansowania oraz monitorowanie ich realizacji stanowi często impuls do powołania biura zarządzania projektami (PMO). Przeprowadzenie w uporządkowany sposób procesu operacjonalizacji strategii (czyli przełożenia celów strategicz-

nych na cele operacyjne oraz zdefiniowanie działań, w tym projektów, niezbędnych do ich osiągnięcia) w dużym stopniu podnosi szansę na zrealizowanie przyjętych przez zarząd celów strategicznych.

Niektóre banki w Polsce podjęły trudną decyzję o alokacji budżetu projektowego do PMO. Do realizacji rekomenduje się zatem te inicjatywy, które dają największe szanse na korzystny wynik finansowy, niezależnie od miejsca w strukturze organizacyjnej, w której będą realizowane. Powoduje to radykalne zwiększenie jakości analizy zysków i kosztów (CBA) dla pojedynczych projektów, które muszą uwzględnić założenia i potrzeby całego banku (w tym zakładany minimalny poziom zwrotu z inwestycji, z uwzględnieniem kosztów wewnętrznych).

## PROJEKTY W ZARZĄDZANIU JAKOŚCIĄ

Popularność podejścia SixSigma w środowisku bankowym rośnie, kolejne przedsiębiorstwa sektora finansowego decydują się na jego wdrożenie, często połączone z technikami Lean Management i KAIZEN. Po uruchomieniu szkoleń i realizacji projektów SixSigma pojawia się konieczność ich ewidencji i wsparcia metodycznego dla kierowników projektów. Następnie zespół odpowiedzialny za ewidencję i metodykę otrzymuje kolejne cele związane z efektywnością portfela projektów.

Większość szkoleń SixSigma dostępnych na rynku lub realizowanych wewnętrznie skupia się w ogromnej mierze na definiowaniu potrzeb klienta (VOC) oraz na statystycznej analizie danych. Stosunkowo szybko jednak okazuje się, że do skutecznej realizacji projektów, niezbędny jest rozwój kompetencji kojarzonych głównie ze standardami typowo projektowymi (jak Prince2 czy PMBOK). Firmy próbują często łączyć różne metody, stosując podejście, które jeden z menedżerów dużego banku podsumował zdaniem: szukamy rezultatów, a nie certyfikatów.

Skuteczny rozwój kompetencji projektowych przekłada się na skuteczność i przewidywalność realizowanych koncepcji. Jednocześnie wspomaga retencję pracow-

ników dzięki uruchomieniu alternatywnych ścieżek karier, niezwiązanych z awansem pionowym w obrębie struktur banku.

Zarządzanie portfelowe w usprawnieniach jakościowych pozwala na przełamywanie barier w ramach silosów organizacyjnych oraz umożliwia ocenę efektywności całego programu wzrostu jakości w perspektywie wieloletniej. Jednocześnie wzrost kompetencji pozwala na wykorzystanie najlepszych kierowników projektów w działaniach związanych z ratowaniem zagrożonych koncepcji, często ze współudziałem wiodących firm doradczych na rynku, wyspecjalizowanych w tej dziedzinie.

## KULTURA PROJEKTOWA W ORGANIZACJACH IT

Największym wyzwaniem dla organizacji IT w ostatnich latach jest bez wątpienia integracja celów i strategii technologicznej z celami biznesowymi organizacji oraz realne wsparcie przedsiębiorstwa w osiąganiu założonych celów. Rola IT w sektorze bankowym – wraz z implementacją centralnych systemów bankowych i wzrostem popularności transakcji online – stale rośnie. Duża część biznesu przenosi się z tradycyjnych kanałów obsługi do obszarów wspieranych bezpośrednio przez rozwiązania teleinformatyczne. To sprawia, że wiele inwestycji w sektorze bankowym, a przede wszystkim wdrożenia nowych produktów, jest silnie zależnych od efektywności działania jednostek odpowiedzialnych za rozwój systemów i aplikacji teleinformatycznych.

Potrzeby generują rozwiązania. Wzrost efektywności wymaga uporządkowania działań IT, często ich standaryzacji, a przede wszystkim wzrostu przewidywalności realizowanych projektów. Dla osiągnięcia tych rezultatów niezbędna jest często transformacja pozwalająca na profesjonalizację zarówno obszaru styku IT i biznesu (operacjonalizacja strategii, zarządzanie portfelowe), zarządzania projektami, jak również merytorycznego wymiaru realizowanych przedsięwzięć (architektura IT, analiza biznesowa, projektowanie itd.). W takich sytuacjach część banków podejmuje działania w ramach organicznego rozwoju

organizacji i korzysta ze szkoleń. Pozostałe decydują się na wsparcie doradcze, często rozwiązując w ten sposób punktowo najpoważniejsze problemy lub zmieniając organizację w sposób systemowy.

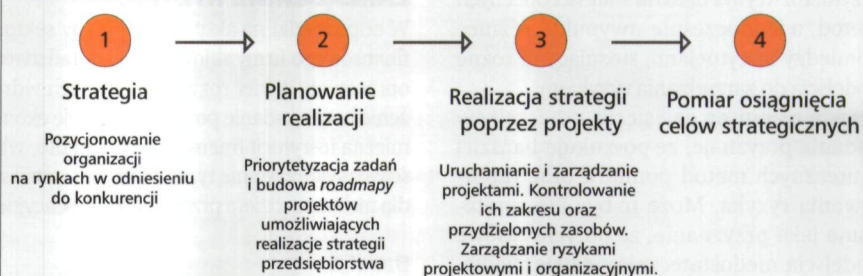
Podobnie jak w przypadku rozwoju kultury projektowej opartej na organizacji jakościowej, tak i w IT nie do przecenienia jest wykorzystanie do transferu wiedzy wewnątrz organizacji osób skutecznie realizujących projekty. Certyfikacje i szkolenia wspierają rozwój kompetencji, ale jeśli nie zostaną wsparte przez doświadczenia praktyczne w zarządzaniu projektami, efekty mogą być dalekie od satysfakcjonujących. Biznes oczekuje od IT skuteczności działań, a nie certyfikatów. Istotny jest

związanych z codzienną pracą z wymaganiami stawianymi przed przedsięwzięciem, za które dana osoba odpowiada.

Integracja portfela projektów – zarządzanie wieloma projektami prowadzonymi równoległe i wpływającymi na siebie: w wielu organizacjach realizacja przedsięwzięć wykraczających poza jedną jednostkę organizacyjną jest bardzo trudna. Wsparcie Biura Projektów (PMO) jest często jedyną szansą ich powodzenia.

Umieszczenie PMO w strukturze firmy – w przypadku umieszczenia Biura Projektów na zbyt niskim szczeblu organizacyjnym nie dysponuje ono wystarczającym autorytetem niezbędnym do skutecznej realizacji stawianych przed nim celów. Taka

### STRATEGY EXECUTION FRAMEWORK



efekt – niezależnie czy osiąganie stawianych IT celów jest jedynie przez członków zespołu czy też przy zasileniu doświadczonymi kierownikami projektów z zewnątrz.

## WYZWANIA

Korzyści związane z profesjonalizacją realizacji projektów w sektorze bankowym są dla zarządów wielu spółek oczywiste, natomiast zmiana kulturowa jest procesem długotrwałym i napotyka na szereg typowych wyzwań:

Rola i umiejscowienie kierownika projektu w strukturze organizacyjnej: w dużej części organizacji niewielu jest pracowników zajmujących wyłącznie stanowisko kierownika projektu, a większość działań realizują pracownicy operacyjni oddelegowani do realizacji koncepcji. Utrudnia to realizację projektów, rozwój kompetencji w obszarze zarządzania nimi, jak również pogodzenie obowiązków operacyjnych

sytuacja powoduje często zakończenie lub przekształcenie działalności PMO.

Transparentność działań i kosztów – w niektórych organizacjach brakuje woli do przejrzystości działań i kosztów. Pozwala to wprawdzie na podkreślenie sukcesów i ukrywanie porażek, ale nie daje pewności optymalnego wykorzystania budżetu (w tym *Labour Opex*) dla realizacji celów strategicznych firmy.

Wykorzystanie podejścia projektowego w różnych jego aspektach pozwala jednak, pomimo tych wyzwań, na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, która jest kluczowa do osiągnięcia sukcesu w aktualnej sytuacji gospodarczej. Zarówno oszczędności, jak i zyski, wynikające ze skutecznej realizacji projektów, pozwalają na sprawne dostosowanie banku do trudnej sytuacji na rynku

Autor jest konsultantem zarządzającym, Carrywater Consulting.