

WYBRANE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI IT OPARTE NA METODYCE PMI – STUDIUM PRZYPADKU

Małgorzata Kowalczyk

Wydział Zastosowań Informatyki i Matematyki
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
e-mail: gs.kowalczyk@gmail.com

Luiza Ochnio  <https://orcid.org/0000-0001-8875-7945>

Instytut Ekonomii i Finansów
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
e-mail: luiza_ochnio@sggw.edu.pl

Streszczenie: Na całym świecie projekty dotyczące fuzji oraz przejęć instytucji o różnym charakterze działalności charakteryzują się dużym stopniem skomplikowania i mają swoją specyfikę zarządzania. Są to przedsięwzięcia, przy realizacji których napotyka się liczne trudności oraz ich wykonanie jest bardzo złożone, głównie ze względu na ograniczenia czasowe oraz liczbę zadań, ale także relacje pomiędzy ludźmi. W niniejszej publikacji zwrócono uwagę na różne aspekty zarządzania projektami w podmiotach sektora finansowego (banki oraz biura maklerskie) z udziałem firmy świadczącej kompleksowe usługi doradcze. Zasadniczym celem analizy było porównanie trzech projektów zarządzanych zgodnie z PMI z zakresu IT związanych z transformacją (połączeniem dwóch podmiotów) zrealizowanych różnymi technikami w ostatnich 5 latach. W badaniu źródło danych stanowiła specjalistyczna dokumentacja z poszczególnych projektów oraz materiały stosowane w jednym z największych przedsiębiorstw consultingowych, a także wiedza praktyczna i umiejętności specjalistów pracujących w tej firmie. Niezależnie od przyjętej strategii migracji realizacja projektów przebiegała bez większych zakłóceń, a zdefiniowane wcześniej cele zostały osiągnięte.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, projekt, projekt IT, fuzja, migracja, PMI, consulting, sektor finansowy, banki, biura maklerskie

JEL classification: G2, G3, O22

WSTĘP

Zmiany w systemach społecznych, a także gospodarczych towarzyszą ludziom od wieków. Heraklit opisywał zmiany stwierdzeniem „nie można wejść dwa razy do tej samej rzeki”, natomiast Marek Aureliusz w II w. n.e. twierdził, że „życie to zmiana, a świat to wyobrażenie”. W XXI wieku zmiany nabrały szaleńczego tempa, a ponadto systemy otaczające społeczeństwo stały się bardziej złożone niż dotychczas [Stawicki 2019].

Wiele przedsiębiorstw w czasach współczesnych staje przed wyzwaniem adaptacji do dynamicznie rozwijającego się otoczenia oraz jego międzynarodowego ujednoczenia ich działalności. Zważywszy na systematycznie zmieniające się i trudne do przewidzenia warunki otaczającego je świata, przedsiębiorstwa poszukują stale sposobów, by spełniać oczekiwania klientów jednocześnie dostosowując swoje oferty do ich specyficznych wymagań, a także by skutecznie i wydajnie radzić sobie z kolejnymi wyzwaniami rynkowymi [Walczak 2009].

Głównym motywem, jakim kierują się podmioty decydujące się na przeprowadzenie konsolidacji jest fakt wskazujący na wzrost wartości łączonej instytucji, czyli osiągnięcia większych korzyści poprzez rozszerzenie zakresu swojej działalności, a także uzyskanie synergii kosztowej bądź przychodowej [Wieczorek 2018]. Kluczowe znaczenie dla odniesienia sukcesu w kontekście przedsięwzięć transformacyjnych jest profesjonalne zarządzanie tym procesem na każdym etapie przeprowadzanej transakcji w zależności od wybranej metody.

W dzisiejszym świecie istnieje mnóstwo projektów, które charakteryzują się kompleksową transformacją przedsiębiorstw. Współczesne zarządzanie projektami IT, jak i tymi związanymi z zarządzaniem zmianą wymagają coraz większego wysiłku intelektualnego, są bardziej skomplikowane i niosą ze sobą wiele wyzwań [Erdmańska 2015].

Specyficznymi projektami, jakie obecnie są prowadzone na całym świecie są przejścia oraz fuzje różnych przedsiębiorstw i instytucji. Są to przedsięwzięcia, przy realizacji których napotyka się liczne trudności oraz ich wykonanie jest bardzo złożone, głównie ze względu na ograniczenia czasowe oraz liczbę zadań, które należy wykonać w jego ramach, ale także relacje pomiędzy ludźmi, biorąc też pod uwagę możliwe wystąpienie różnic kulturowych w firmie [Machciński 2017].

Skomplikowana natura przedsięwzięć, jakimi są wszelkiego rodzaju transformacje są wyzwaniem (dla każdego), na które składa się wiele różnych czynników, tj. czynnik ludzki [Erdmańska 2015], umiejętność przekazania swojej koncepcji zmiany przez kadrę zarządzającą innym pracownikom w firmie [Erdmańska 2015], czy czas trwania potrzebny na realizację danego przedsięwzięcia.

Niezaprzeczalnie, połączenie dwóch organizacji zawsze stanowi olbrzymie wyzwanie, lecz poprzez zarządzanie i planowanie zakresu projektu oraz prac zespołu projektowego, analizę interesariuszy, określenie sposobu komunikowania między wszystkimi osobami zaangażowanymi do pracy, definiowanie na bieżąco ryzyk, czy

podjęcie się procesu usprawniającego podejmowanie decyzji, problemy, z jakimi będzie zmagał się zarówno project manager, jak i pozostała część zespołu będą minimalizowane dzięki odpowiedniemu przygotowaniu do wszelkich nadzwyczajnych sytuacji [Machciński 2017]. W celu wspomnianej minimalizacji jakiegokolwiek ryzyka pojawiają się coraz nowe zagadnienia związane z zarządzaniem tego typu skomplikowanych przedsięwzięć i są one stale udoskonalane oraz dostosowywane do aktualnie panujących warunków i zmieniającego się świata.

PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Projekty wybrane do analizy są przedsięwzięciami bazującymi na metodologii PMI oraz wykorzystującymi certyfikowane metody stworzone na potrzeby danego Przedsiębiorstwa. Dwa opisywane w niniejszej pracy projekty dotyczą fuzji banków, zaś Projekt3 dotyczył połączenia dwóch biur maklerskich działających na rynku polskim.

W ramach strategii migracji tych trzech projektów zbadane zostały dwa główne podejścia:

- Wdrożenie typu „Big Bang” (większe ryzyko wizerunkowe, lepsze synergie kosztowe)
 - Wdrożenie sfazowane (mniejsze ryzyko, długi okres koegzystencji systemów).
- Podejście drugie, czyli sfazowane zostało wykorzystane do realizacji Projektu3, zaś wdrożenie „Big Bang” wprowadzono do Projektu1 i Projektu2.

CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU1

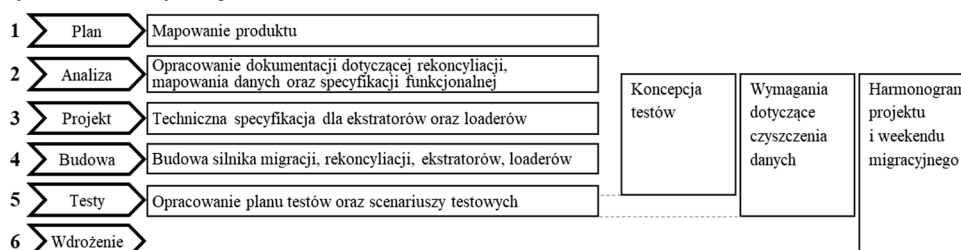
Projekt1 obejmował nabycie wydzielonej działalności Bank2 wraz z Biurem Maklerskim2 przez Bank1. W zakres przejmowanych usług wchodziły: bankowość detaliczna oraz Private Banking, bankowość biznesowa, sieć oddziałów oraz dom maklerski.

Przy realizacji Projektu1 Założono realizację prawnej (w tym rebranding), biznesowej, operacyjnej (migracja danych i reintegracja systemów) fuzji w ciągu jednego weekendu z 11-miesięcznym okresem przygotowawczym między zawarciem umowy transakcyjnej a weekendem Go-Live.

Ramy prawne, które zostały ustanowione dla tego rodzaju transakcji sprawiły, że migracja danych była procesem typu „tylko do przodu” (forward only). Zastosowany proces forward only spowodował zwiększenie idealnego przygotowania, a także wykonania procesu migracji danych z systemów Banku2 do Banku1 oraz sprawnego wdrożenia wraz z funkcjonalnym zamykaniem luk oraz wieloma wewnętrznymi projektami po stronie Banku1 dotyczącymi architektury.

W ramach Projektu1 wyróżniane było 5 głównych faz projektu migracji. Fazy wraz z ogólnym zarysem czynności wykonywanych w ich ramach zaprezentowano na Rys. 1.

Rysunek 1. Fazy Projektu1



Źródło: opracowanie własne

Zespół projektowy Przedsiębiorstwa1 działał jako jeden zespół (One-Team) wspierający oba banki w trakcie prowadzenia czynności w ramach projektu.

Po stronie Banku1 zespół projektowy był odpowiedzialny m.in. za: doradztwo strategiczne oraz ogólne zarządzanie, a także masterplanning, zaangażowanie w zarządzanie i organizowanie operacyjne w zakresie wertykalnego przenoszenia danych (produkty i usługi) oraz tzw. horizontal teams (architektura migracji, archiwizacja danych, rekonyliacja, PMO, zarządzanie dostawcami), dostarczanie funkcjonalnej analizy oraz projektowanie przepływów migracji danych, rekonyliacji, komunikacji z klientem, zarządzania kryzysem, projektowanie i wdrażanie silnika migracji, i rekonyliacji, planowanie, uruchomienie i zarządzanie próbami migracyjnymi oraz pięcioma próbami generalnymi, wsparcie po przeprowadzeniu migracji (Post Go-Live).

Po stronie Banku2 zespół projektowy wspierał następujące czynności: projektowanie oraz implementacja podziału portfela dla celów transakcji na poziomie eksportu danych, projektowanie oraz wdrażanie narzędzi do eksportu danych oraz rekonyliacji, wsparcie po przeprowadzeniu migracji (Post Go-Live).

Program migracji danych przy zaangażowaniu zespołu projektowego Przedsiębiorstwa1 został dostarczony zgodnie z założonym planem oraz w ramach określonego wcześniej budżetu w ciągu 11 miesięcy, co umożliwiło klientowi korzystanie z oszczędności pieniężnych zaplanowanych w Business Case.

Podczas migracji nie zanotowano żadnych problemów oraz nie wystąpił żaden niepożądany i negatywny wpływ na klientów.

CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU2

Celem Projektu2 było połączenie działalności maklerskiej prowadzonej przez spółkę zewnętrzną – Biuro Maklerskie2 z działalnością maklerską prowadzoną przez Biuro Maklerskie1 będące w strukturach Banku1. Zainicjowanie fuzji było skutkiem

konieczności utrzymywania zdublowanych struktur dla działalności maklerskiej w ramach działalności Grupy, do której przynależy Bank1.

Integracja dwóch biur maklerskich wymagała ścisłej współpracy z zewnętrznymi instytucjami regulacyjnymi. Podejście do migracji papierów wartościowych było opracowane w ścisłej współpracy z Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych (KDPW), który był również uczestnikiem w próbach generalnych oraz podczas weekendu migracyjnego (Go-Live). Urzędowi Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) został przedstawiony projekt ujednoliconego Regulaminu, a także wpływ fuzji na klienta. W związku z tym, że rynek papierów wartościowych jest mocno regulowany przez Komisję Nadzoru Finansowego (KNF), Projekt2 wymagał też ścisłej współpracy z wybraną przez Bank1 kancelarią prawną.

Zespół projektowy składający się z 8-10 osób w ramach Projektu2 był odpowiedzialny m.in. za:

- Ogólne doradztwo strategiczne, zarządzanie i masterplanning
- Ścisłe zaangażowanie w zarządzanie i organizowanie operacyjne w zakresie wertykalnego przenoszenia danych (produkty i usługi) oraz PMO, zarządzanie dostawcami, architekturę migracji, archiwizację danych, rekonyliację.
- Zaprojektowanie i wdrożenie mechanizmu rekonyliacji bez użycia dedykowanego narzędzia stosowanego w projektach o szerszym zakresie. W związku z taką sytuacją opracowane zostało nowe narzędzie służące do rekonyliacji, które w przyszłości będzie można wykorzystać do małych projektów
- Dostarczanie funkcjonalnej analizy oraz projektowanie przepływów migracji danych, rekonyliacji, komunikacji z klientem, zarządzania kryzysem lub defektami, przygotowanie do obrotu instrumentami online
- Planowanie i realizacja 15 migracji próbnych oraz 3 migracji generalnych
- Wsparcie po weekendzie migracyjnym (Post Go-Live) w zakresie tworzenia kluczowych wskaźników wydajności, procesu monitorowania.

Wykreślenie spółki z KRS zakończyło niemal rok prac nad fuzją Biura Maklerskiego2 z Biurem Maklerskim1. Do dnia połączenia były to dwie odrębne instytucje, które prowadziły działalność maklerską w ramach jednej Grupy. Skonsolidowanie wszystkich usług w ramach jednego podmiotu spowodowało: utworzenie jednego centralnego podmiotu w Grupie, ujednolicenie oferty zarówno produktów, jak i usług, określenie spójnego podejścia do klientów oraz uproszczenie wszelkich procedur i procesów.

CHARAKTERYSTYKA PROJEKTU3

W przypadku Projektu3 mającym na celu integrację po fuzji dwóch banków – Bank3 oraz Bank4, połączenie zostało podzielone na kilka etapów: Dzień 2.0, Dzień

2.5 oraz Dzień 3.0, zaś w zakres przejmowanych usług wchodziły dane klientów korporacyjnych.

Dzień 2.0 obejmował zadania związane z połączeniem prawnym obu organizacji oraz jednoczesne spełnienie wszelkich wymagań regulacyjnych. Działania zmierzające do ujednoczenia oferty produktowej oraz przygotowanie wspólnego charakteru postępowania wobec klientów tzw. „jedna twarz do klienta” miały miejsce w etapie Dzień 2.5. W stosunku do poprzednich etapów połączenia, Dzień 3.0 był programem o większym komponentie zadań IT, ponieważ zawierał w sobie migracje danych między systemami obu banków.

W procesie migracji zostało wykorzystane standardowe narzędzie ETL, jakim jest Ab Initio jako platforma technologiczna dla silnika ze względu na wykorzystanie tego narzędzia przez klienta.

Ogólnie, zespół był odpowiedzialny za gromadzenie wymagań, projektowanie oraz rozwój silnika migracji oraz rekonyliacji dla obszaru Retail oraz małych, średnich przedsiębiorstw.

Kontraktowe przypisanie odpowiedzialności w projekcie dla 15-21 osobowego zespołu Przedsiębiorstwa przedstawiało się w następujący sposób:

- definiowanie standardów zarządzania programem, zarządzanie gromadzeniem wymagań
- wdrażanie narzędzi projektowych oraz zarządzanie partnerami
- wypracowanie strategii migracji oraz przygotowanie planu migracji
- koordynacja analizy migracji i rekonyliacji, standardów profilowania i czyszczenia danych oraz opracowywania tabel mapowania danych
- wypracowanie podejścia do testów i koordynacja wypracowania planów
- wykonanie silnika migracji i rekonyliacji, opracowanie szczegółowego planu przeprowadzenia migracji.

W efekcie połączenia dwóch banków powstał trzeci co do wielkości bank w Polsce pod względem aktywów, depozytów i portfela kredytowego.

ANALIZA PORÓWNAWCZA PROJEKTÓW

We wszystkich trzech projektach zastosowano metody dedykowane do projektu z obszaru IT dotyczącego przeprowadzenia transformacji. Projekty przeprowadzono w oparciu o klasyczne ujęcie zarządzania projektami zaprezentowane przez Project Management Institute (PMI).

Znaczącą różnicą w zarządzaniu tymi projektami było wykorzystanie odmiennych podejść do strategii migracji, określenia charakteru wdrożenia przedsięwzięcia. Do dwóch projektów wykorzystano tzw. podejście „Big Bang”, które wykorzystywane jest zwykle w przypadku, gdy migracja danych dotyczy klientów indywidualnych, których zazwyczaj jest bardzo dużo, a także są posiadaczami dużej ilości produktów, które można uznać za standardowe i niezbyt skomplikowane tudzież posiadające jednakowe cechy. Ze względu na te aspekty

możliwe jest wykorzystanie automatycznego narzędzia, dzięki któremu można „przerzucić” klientów wraz z ich produktami z jednego systemu do drugiego podczas jednego weekendu.

Przy Projekcie3 zaś skorzystano z wdrożenia pilotażowego, które polega na jednoczesnym wdrażaniu pewnych części systemu oraz koegzystencji nowego i starego systemu. W przypadku tego projektu miała miejsce migracja klientów korporacyjnych, gdzie fazowe podejście okazuje się najbardziej odpowiednie. Dzieje się tak, ponieważ klienci korporacyjni są klientami posiadającymi większą ilość produktów, np. kredytowych typu kredyt obrotowy, niż klienci indywidualni. Istotny jest także fakt, że produkty dla tych klientów są bardziej spersonalizowane, czyli zawierają dużo więcej detali i są specjalnie dopasowywane do danego klienta (innymi słowy: im większy jest klient, tym posiada bardziej sztytą na miarę ofertę).

Przeniesienie klientów korporacyjnych zwykle odbywa się w sposób ręczny tzn. patrząc jednocześnie na jeden ekran ze starym systemem i drugi z nowym, bądź półautomatycznie, czyli na przykład przy pomocy makr w MS Excel.

Wybór między strategią migracji w podejściu „Big Bang”, a sfazowanym zależy głównie od tego, na ile skomplikowana okazuje się być struktura produktowo-uprawnieniowa (produkty, procesy, uprawnienia). Im bardziej strona produktowa jest standardowa w danej populacji klientów, tym częściej można wykorzystać narzędzia automatyczne i istnieje możliwość przeniesienia większej liczby klientów w trakcie jednego weekendu migracyjnego. Ważna kwestia to także potrzeba określenia odpowiedniego okna czasowego na wykonanie wszystkich prac związanych z danym przedsięwzięciem, ale także wskazanie ryzyk – w przypadku podejścia „wszystko w jeden weekend” jest więcej czasu na przygotowanie się poprzez wielokrotne próby i testy, podczas których można wszystko dopracować.

W analizowanych projektach mimo sukcesu, jakim było połączenie dwóch podmiotów wystąpiło kilka negatywnych zdarzeń, które w ostatecznym rozrachunku nie spowodowały zawieszenia/opóźnienia projektu z powodu stałego monitorowania sytuacji i reagowania na niepożądane sytuacje.

W ramach Projektu2 stosowane były najlepsze praktyki, które zostały wypracowane w ramach Projektu1. W niektórych obszarach spowodowało to przerost formy nad treścią.

Z początkiem Projektu2 zostały utworzone zbędne role, które przypisywano tym samym osobom. Pojawiła się także kwestia tzw. runbooka, który okazał się być zbyt skomplikowany i obszerny do małego projektu. Zamiast oczekiwanego porządku, wprowadzał niepotrzebne zamieszanie oraz niechęć ludzi do tworzenia dokumentacji. Rozbudowany schemat komunikacyjny (powielony po Projekcie1) również okazał się zbyteczny ze względu na możliwość komunikacji bezpośredniej z całym zespołem po stronie klienta. Niemniej jednak rozbudowana struktura organizacyjna, komunikacyjna, czy szablonów dokumentów pozwalają w trakcie samego projektu na wycinanie zbędnych elementów i dostosowywanie ich do skali przedsięwzięcia.

Podczas jednego z projektów zauważono brak możliwości wykonania testów walidacji biznesowej z powodu niedostępności środowisk, konieczność zorganizowania kolejnej próby dla procesu migracji w jednej z instytucji zewnętrznych, a także pojawienie się błędów w rekoncepcji wynikające z nowych przypadków w danych po odświeżeniu bazy. W związku z tymi sytuacjami zasugerowano by pomiędzy próbami generalnymi, poza testowaniem oprogramowania migracyjnego (migracje testowe), równie istotne jest wykonanie testów krytycznych procesów w obszarach IT i innych tj. rekoncepcja, zadania krytyczne należące do zespołu operacji, ładowanie ręczne danych, walidacja biznesowa, czy też zadania prowadzone z udziałem zewnętrznych instytucji. Szczególnie istotne okazuje się to w przypadku, gdy Prób Generalnych w trakcie projektu jest mniej niż cztery.

Problemem w ramach Projektu3 okazał się brak jednego oficjalnego źródła danych, na którym wszelkie dokumenty byłyby stale aktualizowane, a także dostępne dla wszystkich stron – zarówno dla Przedsiębiorstwa1, jak i klienta. Zazwyczaj takim źródłem w projektach są Teams, SharePoint oraz e-maile, co może powodować wykonywanie różnych prac na podstawie nieaktualnych danych.

W innych projektach, również dotyczących migracji również często pojawiał się temat runbooka. Jest on znaczącym dokumentem podczas weekendu migracyjnego w przypadku niepojawienia się kluczowych osób na swoich stanowiskach i konieczności zastąpienia ich kimś innym. Brak wiedzy, jak poprawnie wprowadzać zmiany, problemy z aktualizacją związane z nieaktualnymi komentarzami, listami dotyczącymi ekstraktów, czy też skomplikowana ścieżka dostępu (lokalizacja) mogą powodować komplikacje w czasie trwania każdego projektu. Ścisłe monitorowanie dokumentacji powiązanej z harmonogramem weekendu migracyjnego, przypisanie odpowiedniej ilości zasobów do wskazanych zadań może stać się rozwiązaniem problemu z runbookami. Istotną kwestią w tym temacie okazuje się także odpowiednia klasyfikacja zadań – na te, do których runbook jest niezbędny oraz te, które go nie potrzebują.

Do wymienianych w literaturze działań niepożądanych zaliczane są również: brak wsparcia sponsora, błędnie oszacowany czas trwania projektu, czyli nierealny harmonogram, problemy z technologią, zła komunikacja w zespole, źle zdefiniowane ryzyka lub brak zarządzania nimi, błędy szacowania wartości projektu, brak wiedzy o statusie projektu, niekontrolowany rozrost zakresu projektu, brak woli współpracy, długi czas podejmowania decyzji [Frączkowski 2003, Goździewska- Nowicka et al. 2018, Munns, Bjeirimi 1996].

PODSUMOWANIE I WNIOSKI

W przypadku projektów informatycznych początkowe fazy projektu są zarówno bardzo kosztowne, jak i wymagające z tego względu, że cały ciężar przebiegu projektu koncentruje się na kilku końcowych dniach, gdzie istotne jest, by wszelkie zadania wykonywane były bez większych problemów. Wynika z tego fakt,

iż należy poświęcić wiele uwagi na gruntowne określenie szczegółów dotyczących przede wszystkim harmonogramu, ale także innych wymagań dla projektu oraz na przygotowanie i przeprowadzenie wielu testów funkcjonalnych wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w porozumieniu z instytucjami zewnętrznymi.

Niepowodzenia projektów, czy też ich sukces zależą od wielu czynników. Uważa się, że czynniki ludzkie stanowią największy odsetek przyczyn awarii projektów [Skalik and Strzelczyk 2013]. Zarówno brak prawidłowej komunikacji między pracownikami stanowiący około 20%, niechęć do wprowadzanych zmian 15%, słaba komunikacja z kierownictwem projektu – 18%. Problemem stanowiącym niemalże 40% jest brak jasno sprecyzowanych oraz możliwych do osiągnięcia kamieni milowych [Succes Rates Rise 2017].

Niemniej jednak przedsiębiorstwa coraz częściej odnoszą sukcesy z uwagi na fakt dotrzymywania terminu realizacji przedsięwzięć zgodnie z określonym budżetem oraz spełnianiem zakresu projektu o wysokim standardzie jakości [Project Management Statistics 2019]. Dane liczbowe wskazują na kilkuprocentowe stale rosnące zaangażowanie sponsorów w realizację projektów [Succes Rates Rise 2017]. Na sukces projektów ma również znaczący wpływ rozwój kwalifikacji i umiejętności zarówno technicznych, jak i przywódczych wszystkich zaangażowanych w przedsięwzięcie.

Z analizy porównawczej wynika, że wszystkie trzy przedstawione projekty charakteryzują się tym, że ich rezultat mimo że we wszystkich przypadkach oznaczał sukces, jest unikatowy. Każdy realizowany projekt jest poniekąd inny. Składa się na to wiele czynników, m.in.: branża klienta, rodzaj projektu i jego cel, zaangażowanie zespołu oraz jego wiedza i umiejętności, wykorzystywana technologia, czy też sam przebieg projektu. Uważa się, że im bardziej cały proces zarządzania projektami jest konstruktywny, tym bardziej jego wartość jest wyższa i lepiej postrzegana przez przedsiębiorstwa z różnych branż.

Niezależnie od przyjętej strategii migracji realizacja Projektów: 1, 2 oraz 3 przebiegała bez większych zakłóceń, a zdefiniowane wcześniej cele zostały osiągnięte. Nasuwa się więc wniosek, że jeśli spełnione są warunki: dobry harmonogram, umiejętne zaangażowanie zespołu w prace projektowe przez kierownika, przeprowadzenie co najmniej kilku testów na poszczególnych etapach, to bez względu na charakter wdrożenia i obszar działań istnieje szansa, że realizacja tego konkretnego przedsięwzięcia zakończy się sukcesem.

Kompetencje członków zespołu, oraz ich fachowa wiedza, a także dobrze ułożone relacje z klientami pozwoliły na osiąganie dobrych wyników biznesowych (usług najwyższej jakości) w poszczególnych etapach realizacji projektu.

Do sukcesu wszystkich trzech przedsięwzięć przyczynili się również kierownicy projektów z ramienia banku, którzy jasno określili swoje oczekiwania i aktywnie współpracowali przy jego realizacji, dzięki czemu pracownicy mieli świadomość sensu prowadzonych działań.

Kierownicy i pracownicy zespołów na bieżąco monitorowali poziom ryzyka w zakresie: działania systemu i usług, prawa, operacji, reklamacji, migracji danych,

testów, regulatorów zewnętrznych, bezpieczeństwa, dostawców i w miarę potrzeb podejmowali działania minimalizujące wpływ ryzyka na projekt, czyli tzw. działania mitygujące.

W czasach tak szybkiego rozwoju technologii, umiejętność konsensualnej pracy w zespole staje się kluczową kwestią. Odpowiednia komunikacja oraz budowanie atmosfery swobodnej wymiany myśli wzmacnia w zespole świadomość otaczającej go przestrzeni projektowej i sprawia, że w trakcie realizacji projektu członkowie zespołu wiedzą dokładnie, jakie zadania mają do wykonania oraz mogą liczyć na pomoc innych. Na podstawie powyższych analiz można zarekomendować stosowanie zwartych metod zarządzania projektami, które mają ścisły związek z powodzeniem tego typu przedsięwzięć.

Cytując Stephena Hawkinga: „Największe osiągnięcia ludzkości tworzone są w rozmowie, a jej największe niepowodzenia są skutkiem braku rozmowy. Nie musi tak być. Nasze największe marzenia mogą stać się rzeczywistością. Z technologią, którą dysponujemy możliwości są nieograniczone. Wszystko, co musimy zrobić, to upewnić się, że wciąż rozmawiamy” można odnieść wrażenie, że sukces danego przedsięwzięcia (w tym przypadku projektów) zależy w głównej mierze od nas samych, zaś podejście zespołowe do dylematów, jakie pojawiają się podczas zarządzania projektem pozwala na wspólne wypracowanie rozwiązań i odniesienie sukcesu.

BIBLIOGRAFIA

- Erdmańska A. (2015) Czym jest Transition Management i jakie niesie wyzwania? Z doświadczeń własnych słów kilka. *Strefa PMI*, 10, 22-23. <https://strefapmi.pl/wydania/> [dostęp: 05.03.2020].
- Frączkowski K. (2003) Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Goździewska-Nowicka A., Janicki T., Popławski W., Słupska U. (2018) Zarządzanie innowacyjnymi projektami w warunkach współczesnych zmian otoczenia. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 52(2), 429-442.
- Machciński Ł. (2017) Integracja w IT poprzez tranzycję - mission impossible? *Strefa PMI*, 19, 43-45. <https://strefapmi.pl/wydania/> [dostęp: 20.03.2020].
- Munns A. K., Bjeirmi B. F. (1996) The Role of the Project Management in Achieving Project Success. *International Journal of Project Management*, 14(2), 81-87.
- Project Management Statistics (2019) <https://learn.g2.com/project-management-statistics> [dostęp: 22.06.2020].
- Skalik J., Strzelczyk A. (2013) Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami informatycznymi. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 1, 263-276.

- Stawicki J. (2019) Czy to już przewrót kopernikański? Zarządzanie projektami w świecie VUCA, cz. I. Strefa PMI, 26, 12-13.
<https://strefapmi.pl/wydania/> [dostęp: 08.03.2020].
- Success Rates Rise (2017) Transforming the High Cost of Low Performance, PMI's Pulse of the Profession, <https://www.pmi.org//media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf> [dostęp:21.06.2020].
- Walczak W. (2009) Orientacja na cele w zarządzaniu projektami. Master of Business Administration, (4), 46-55.
- Wieczorek A. (2018) Charakterystyka fuzji i przejęć w polskim sektorze bankowym. Bank i Kredyt, 49(2), 169-190.

SELECTED APPROACHES OF IT PROJECT MANAGEMENT IN BASED ON PMI METHODOLOGY – CASE STUDY

Abstract: All over the world, projects related to mergers and acquisitions of institutions of various types of activity are characterized by a high degree of complexity and have their own specific management. These are projects that face numerous difficulties and their execution is very complex, mainly due to time constraints and the number of tasks, but also due to relationships between people. This publication highlights various aspects of project management in financial sector entities (banks and brokerage houses) with the participation of a company providing comprehensive consulting services. The main purpose of the analysis was to describe and to compare three PMI projects related to transformation (merger of two entities) implemented in the last 5 years. The main source of data was specialized documentation from individual projects and general materials used in one of the largest consulting companies, as well as practical knowledge and skills of specialists working in this company.

Keywords: project management, project, IT project, merger, PMI, consulting, financial sector, banks, brokerage houses

JEL classification: G2, G3, O22