

Stanisław Gasik
Syben Consulting

Konferencja Zarządzanie Projektami IT
Warszawa, 18-19 marca 2009

PROGRAMY, PORTFELE I RODZINY
- AGREGATY PROJEKTÓW

Wprowadzenie

O CZYM BĘDZIEMY MÓWIĆ?

- ❖ Agregaty projektów – pojęcia podstawowe
- ❖ Rodziny projektów – dynamiczne łączenie projektów
- ❖ Portfele – jednolity model zarządzania
- ❖ Programy – duże projekty?

Wprowadzenie

PORTFEL? CO TO JEST?

- Projekty wchodzące w skład określonego programu. Project Manager Today, UK
 - Składowe projekty programu, który dostarcza produkty potrzebne do zmiany sposobu realizacji biznesu. Kingston Sorel International
 - Wykaz wszystkich projektów i działań, które razem wytwarzają stan docelowy firmy opisany w jej wizji działania. Office of Government Commerce
 - Zbiór projektów połączonych w sposób znaczący dla osoby łączącej. Oracle Primavera
 - Zbiór projektów, programów i innych prac, połączonych żeby umożliwić skuteczne zarządzanie tymi pracami, w celu osiągnięcia strategicznych celów biznesowych. Project Management Institute
 - „Zbiór niepowiązanych projektów jest czasami nazywany portfelem.” British Standard 6079
- **Zbiór projektów mających wspólny cel biznesowy.**

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

3

Wprowadzenie

PRZYKŁADY PORTFELI

- ❖ Wszystkie projekty i programy (P&P) organizacji
- ❖ Wszystkie P&P inwestycyjne organizacji
- ❖ Wszystkie P&P komercyjne organizacji
- ❖ Wszystkie projekty komercyjne określonego departamentu
- ❖ Projekty prowadzone przez Janinę Kowalską
- ❖ Projekty organizacji kończące się przed 31.12.2009
- ❖ Projekty o budżecie powyżej 1 000 000 zł
- ❖ Projekty realizowane dla klienta ABC
- ❖ Projekty realizowane w technologii Oracle
- ❖ Projekty realizowane zgodnie z metodyką PMBoK
- ❖ Projekty P1, P3, P7, P9, P15 i P33
- ❖ Wprowadzenie nowego produktu na rynek

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

4

Wprowadzenie

PROGRAM? CO TO JEST?

- Portfel projektów wybranych i zaplanowanych w skoordynowany sposób tak, żeby osiągnąć zbiór zdefiniowanych celów, składających się na różne inicjatywy i wdrażające strategię firmy.
- Pojedynczy, wielki i bardzo złożony projekt. Project Manager Today, UK
- Zbiór powiązanych projektów zarządzanych w skoordynowany sposób, żeby umożliwić osiągnięcie korzyści i sterowanie nimi niemożliwe do uzyskania przy zarządzaniu osobnym.
- „Programy, podobnie jak projekty, są środkami osiągnięcia organizacyjnych celów, często w kontekście celów strategicznych.” Project Management Institute
- Zbiór projektów ze wspólnym celem strategicznym. Project Management Handbook
- Długoterminowe przedsięwzięcie składające się z dwóch lub większej liczby projektów wymagających koordynacji. Russell Archibald
- Zbiór powiązanych projektów. British Standard 6079
- Portfel projektów i działań wspólnie zarządzanych i koordynowanych tak, żeby wytworzyć produkty i osiągnąć korzyści. Office of Government Commerce
- **Zbiór projektów mających wspólny cel operacyjny.**

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

5

Wprowadzenie

PRZYKŁADY PROGRAMÓW

- ❖ Wprowadzenie nowego produktu na rynek
- ❖ Redukcja kosztów działania organizacji
- ❖ Restrukturyzacja systemu zaopatrzenia firmy
- ❖ Konsolidacja usług dwóch łączonych firm IT
- ❖ Wdrożenie narzędzia IT w urzędach centralnych
- ❖ Wdrożenie rozwiązań IT wspierających imprezę sportową
- ❖ Regulacja rzeki
- ❖ Kompleksowa informatyzacja organizacji
 - ❖ System Produkcyjny
 - ❖ System Obiegu Dokumentów
 - ❖ System Informowania Kierownictwa
 - ❖ System Kadrowy
 - ❖ System Finansowy
 - ❖ System Ewidencji Składników Majątkowych

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

6

Wprowadzenie

RODZINA? CO TO JEST?

Zbiór projektów powiązanych poprzez wykorzystanie efektów swoich prac.

Stanisław Gasik

Zbiór projektów powiązanych poprzez wykorzystanie efektów swoich prac.

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

7

Wprowadzenie

PRZYKŁADY RODZIN

- ❖ Wytworzenie systemu, jego wdrożenia i utrzymanie
- ❖ Wdrożenie wielu osobno wytworzonych modułów systemów
- ❖ Usprawnienie rozwiązań IT i eksploatacja systemów IT
- ❖ Wdrożenie systemu zarządzania projektami i wszystkie projekty w firmie
- ❖ Wypracowanie udoskonalenia i jego wykorzystanie w następnych projektach
- ❖ Budowa stadionów, dróg i hoteli i organizacja wielkiej imprezy sportowej
- ❖ Budowa infrastruktury i realizacja projektów komercyjnych wykorzystujących tę infrastrukturę

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

8

Wprowadzenie

PODSUMOWUJĄC...

Projekt

Ograniczone w czasie prace, podjęte żeby zaspokoić wewnętrzną potrzebę biznesową lub żeby odpowiedzieć na zewnętrzny bodziec.

Program

Zbiór projektów mających wspólny cel operacyjny.

Portfel

Zbiór projektów mających wspólny cel biznesowy.

Rodzina

Zbiór projektów powiązanych poprzez wykorzystywanie efektów swoich prac.

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

9

Wprowadzenie

PORTFEL, PROGRAM CZY RODZINA?

Walka z kryzysem w USA

W roku 2008 kryzys dopadł Stany Zjednoczone. W odpowiedzi na kryzys rząd USA podjął decyzję o wydaniu ok. 1 biliona (1 000 000 000) USD na inwestycje infrastrukturalne. Inwestycje te będą realizowane przez projekty.

Działy firmy IT

W firmie IT są działy wytwarzające, wdrażające i utrzymujące oprogramowanie dla sektorów: publicznego, bankowego, oświatowego, telekomunikacyjnego. Każdy z działów realizuje swoje cele poprzez realizację projektów.

Firma usługowa

Głównym zadaniem świadczenia usług przez firmę są systemy IT. Zbiór projektów rozwijających systemy IT. Zbiór projektów mających na celu świadczenie usług dla klientów.

Informatyzacja Urzędów Pracy

MPiPS podjęła decyzję o wdrożeniu systemu dla Urzędów Pracy (powiatowe, wojewódzkie, centralne). Każdy urząd powiatowy i wojewódzki podejmuje samodzielną decyzję o wdrożeniu. System jest wytwarzany i wdrażany przez jedną firmę.

System Informowania Kierownictwa

Wdrożenie Systemu Informowania Kierownictwa jest możliwe po wdrożeniu systemu HR, FK, Obiegu Informacji, systemu wspomagania produkcji, CRM i innych.

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

10

RODZINY PROJEKTÓW

Na podstawie
S. Gasik

Project Families, 23rd IPMA World Congress, Rzym 2008

Rodziny

POWIĄZANIA POMIĘDZY PROJEKTAMI

- ❖ Budowa elementów infrastruktury sportowej
i
Przeprowadzenie zawodów sportowych na zbudowanych obiektach

- ❖ Projekty tworzące moduły systemu IT
i
Wdrożenie pełnego systemu w wielu firmach

- ❖ Wdrożenie nowej technologii informatycznej
i
Wykorzystanie tej technologii w projektach

Rodziny

JAK OCENIAĆ PROJEKTY?

Czy w podanych przykładach, żeby właściwie ocenić projekt, można wykonać ocenę bez odwoływania się do innych projektów?

Czy oceniając projekt inwestycyjny można nie uwzględnić efektów projektów, wykonywanych w wyniku tej inwestycji?

Czy oceniając projekt komercyjny można nie uwzględnić nakładów na projekty inwestycyjne, umożliwiające realizację tego projektu komercyjnego?

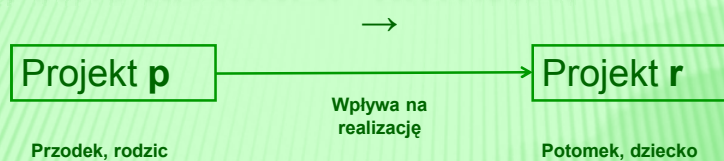
Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

13

Rodziny

RELACJA PRZODEK – POTOMEK



Budowa infrastruktury sportowej	Zawody sportowe
Tworzenie modułów systemu	Wdrożenie systemu
Wdrożenie nowej technologii	Wykorzystanie technologii

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

14

Rodziny

RODZAJE POWIĄZAŃ MIĘDZY PROJEKTAMI

- ❖ Produkty rodzica są wykorzystywane przez potomka
- ❖ Rodzic umożliwia wykonanie potomka
- ❖ Rodzic wpływa na sposób realizacji potomka

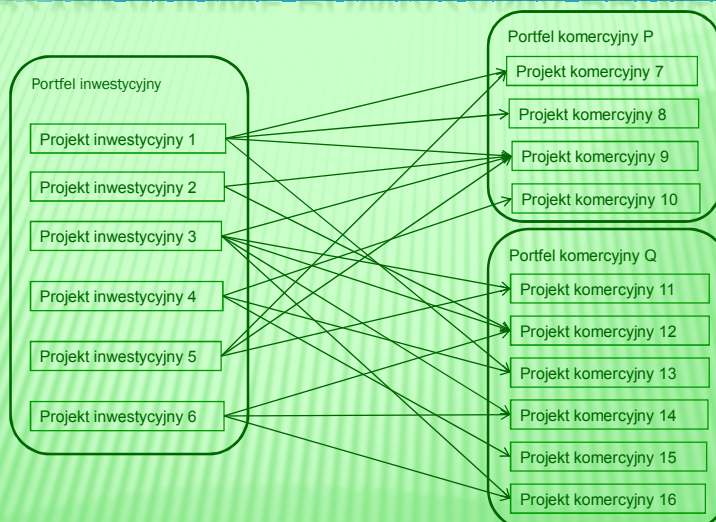
Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

15

Rodziny

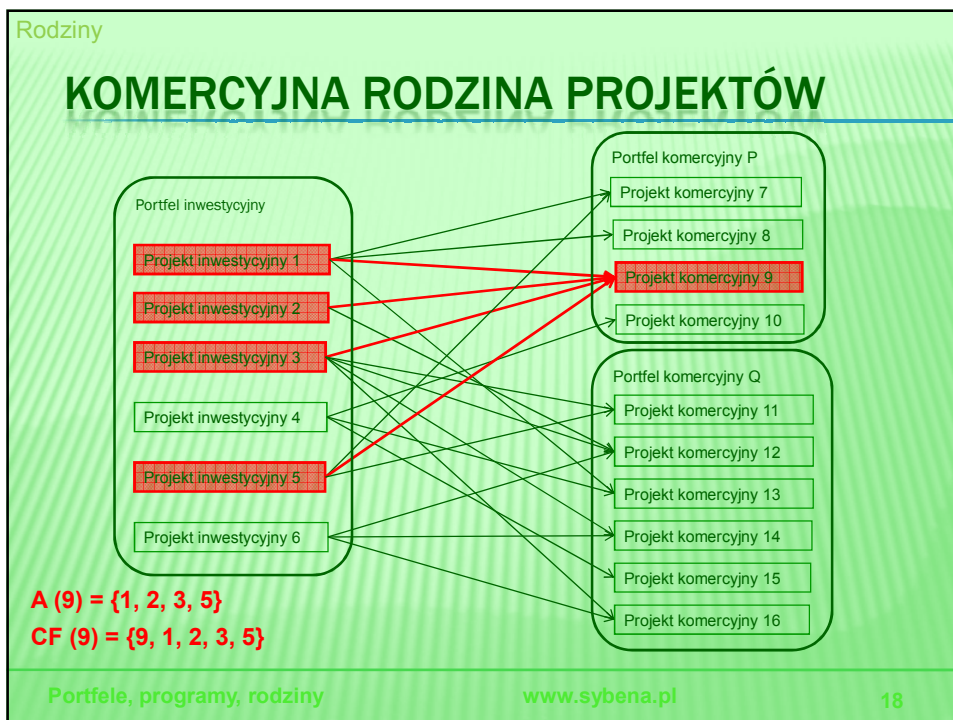
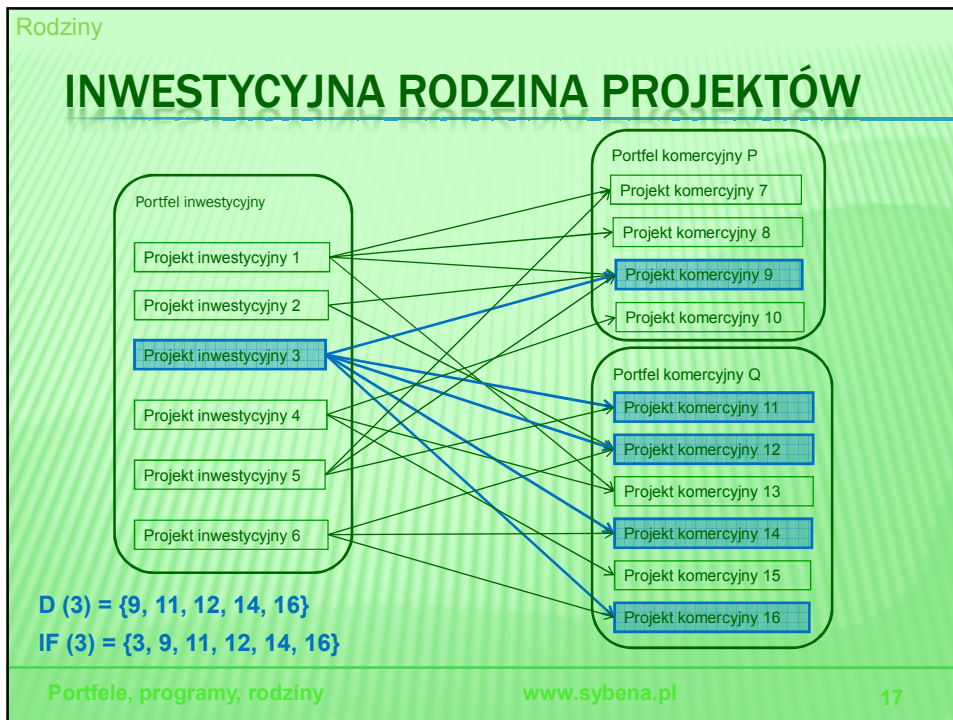
PRZYKŁADOWE POWIĄZANIA PROJEKTÓW

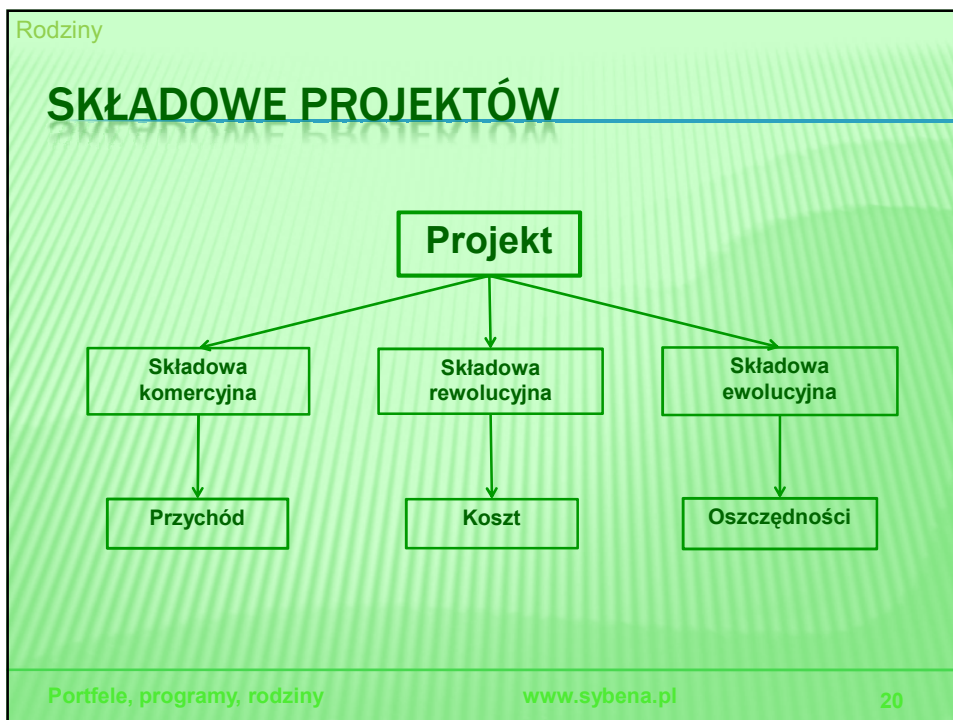
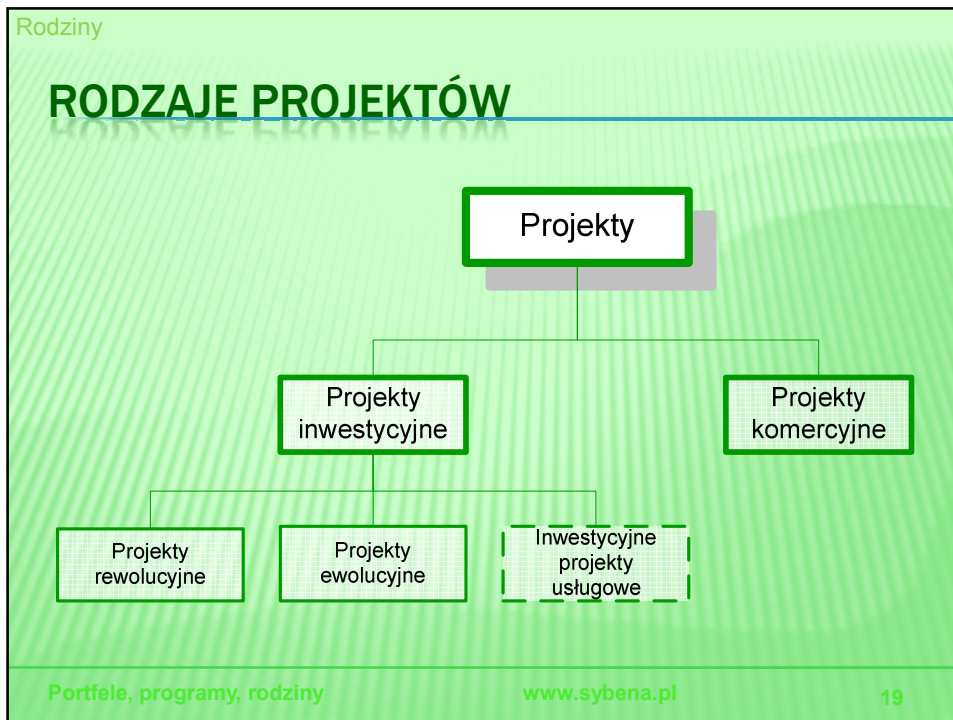


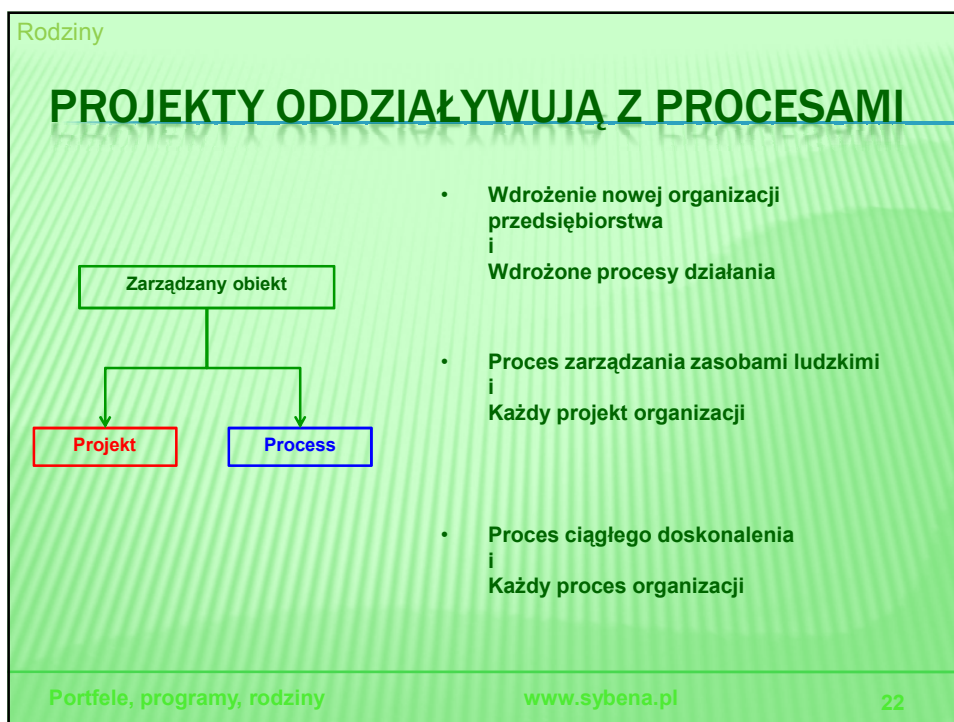
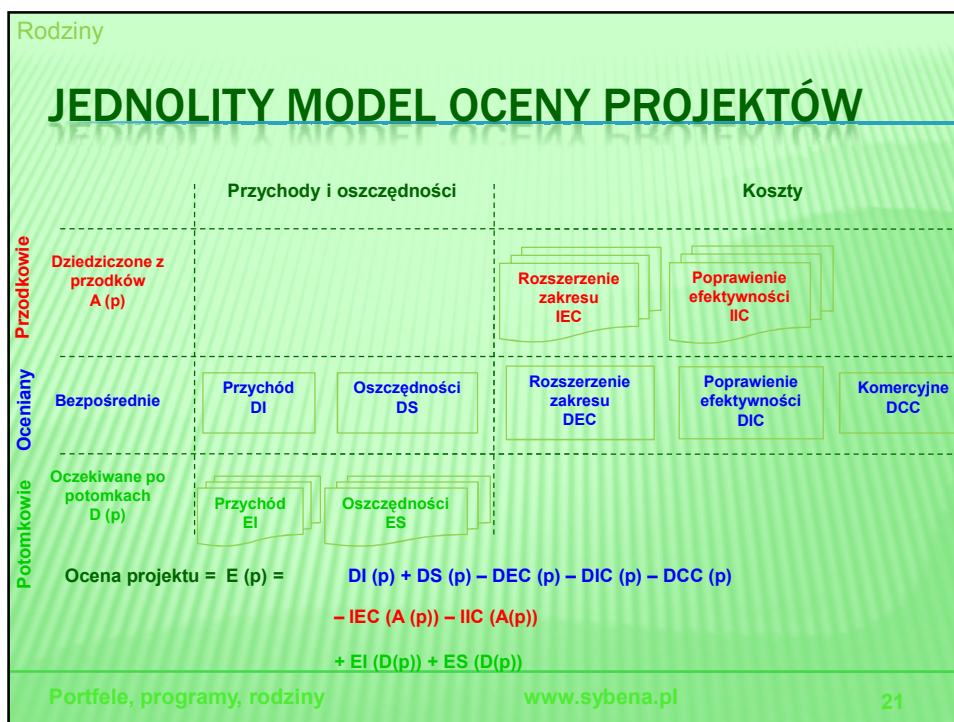
Portfele, programy, rodziny

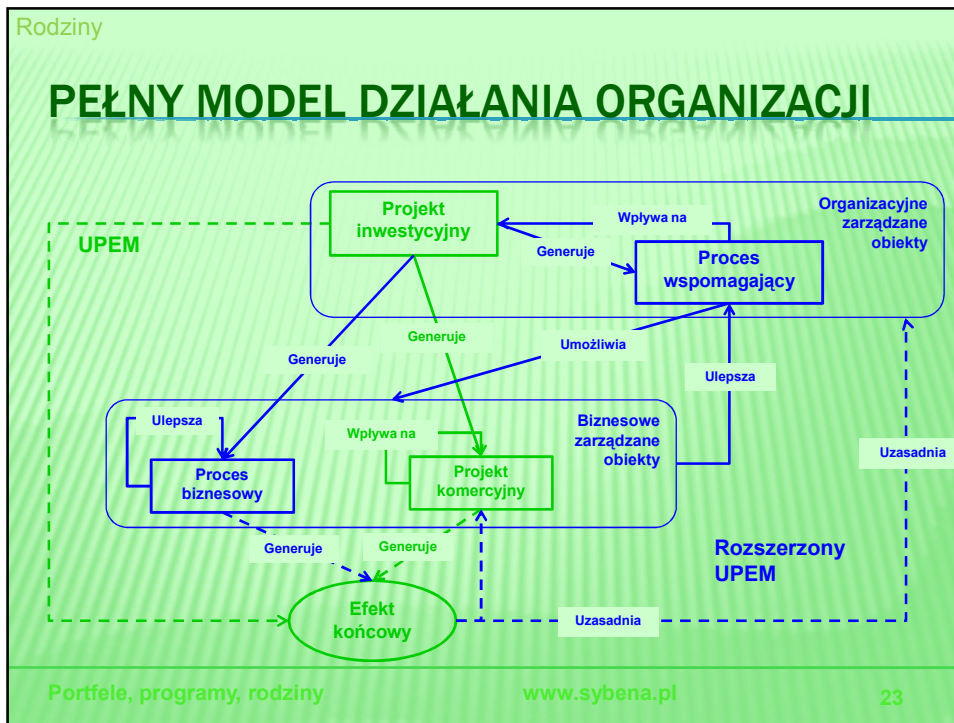
www.sybena.pl

16









PORTFELE

Na podstawie
S. Gasik
The Unified Portfolio Management Model, PMI World Congress, Atlanta 2007

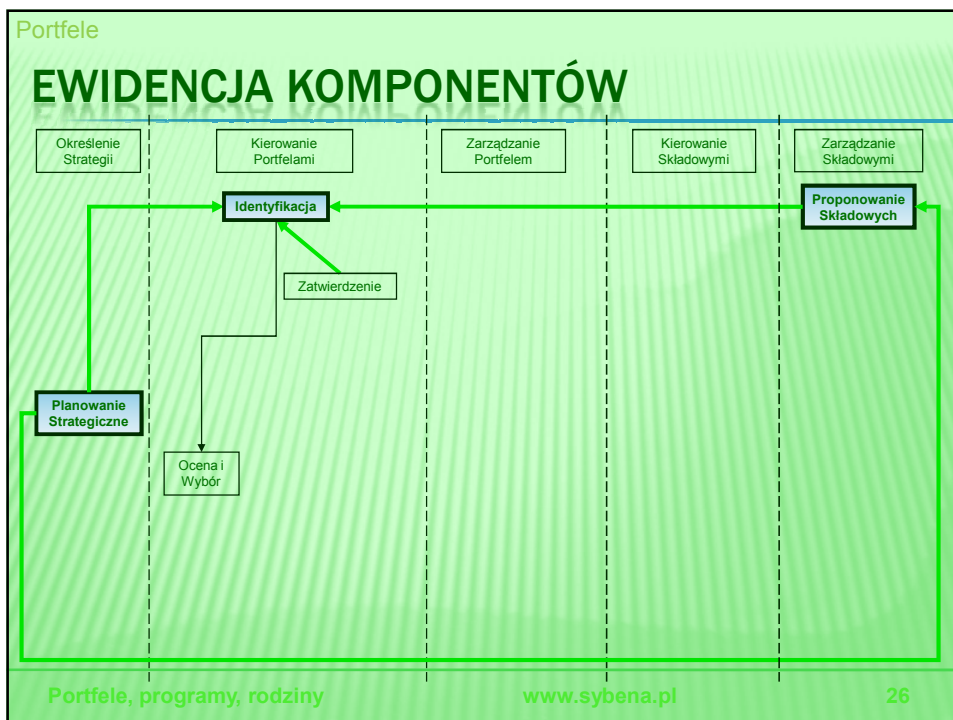
Portfele, programy, rodziny www.sybena.pl 24

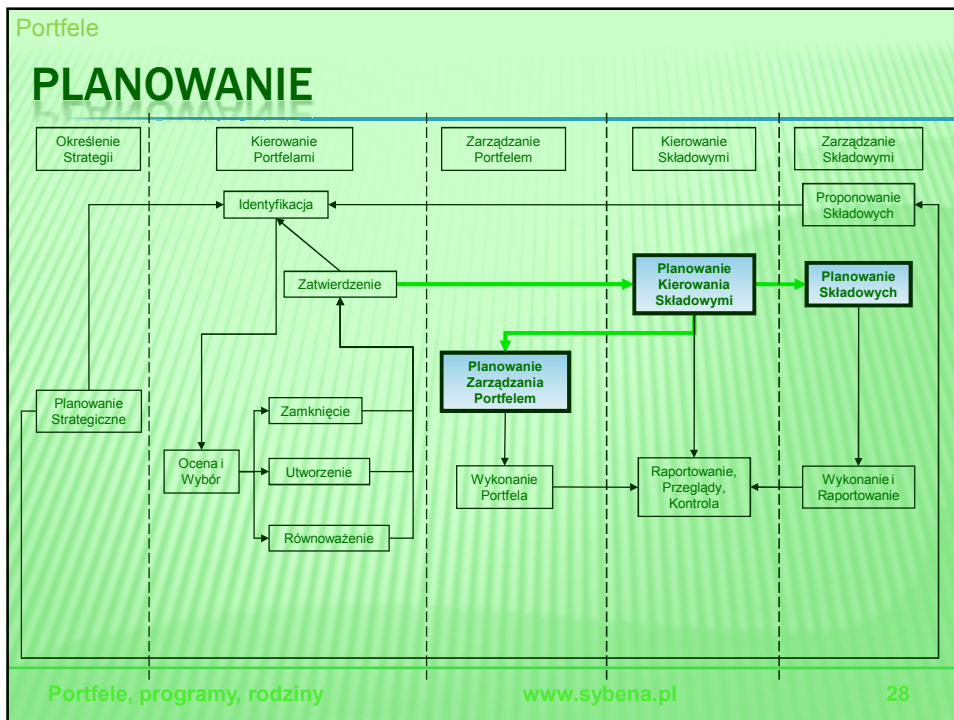
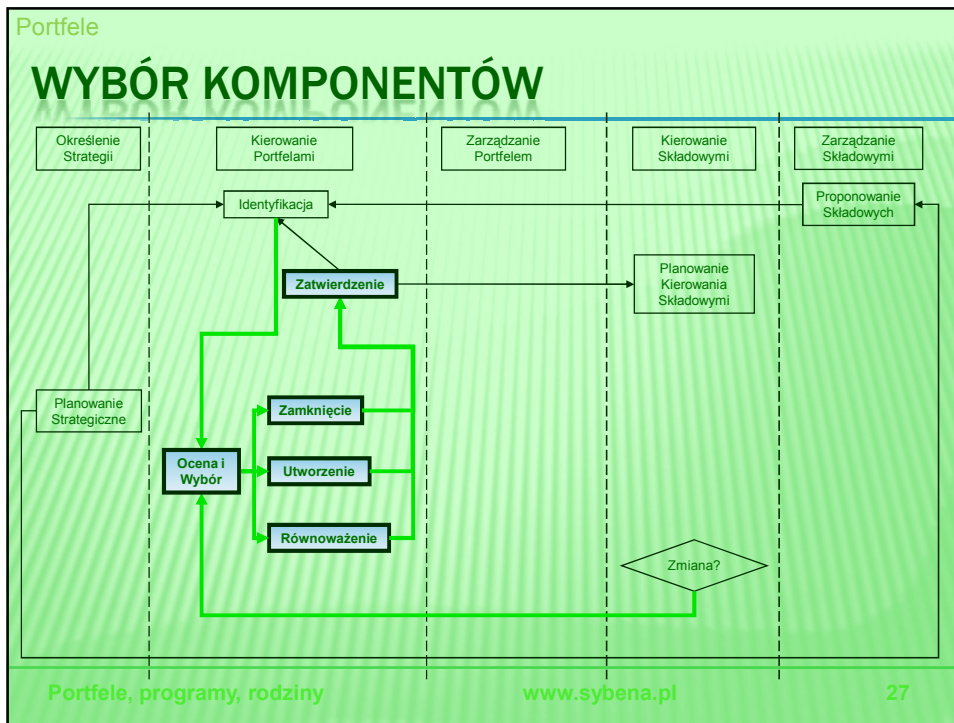
Portfele

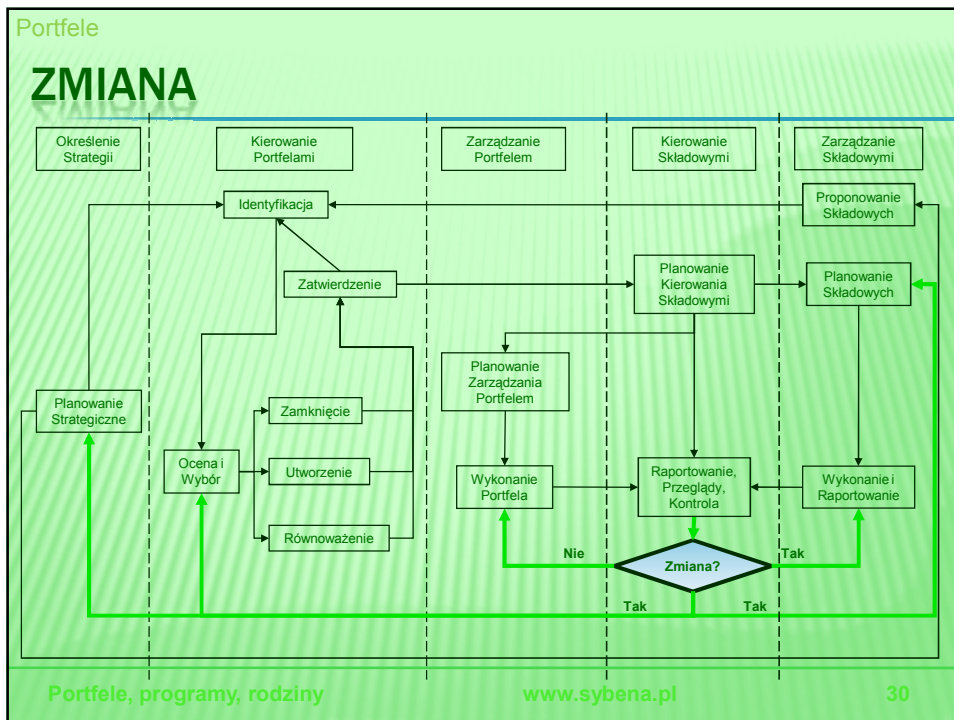
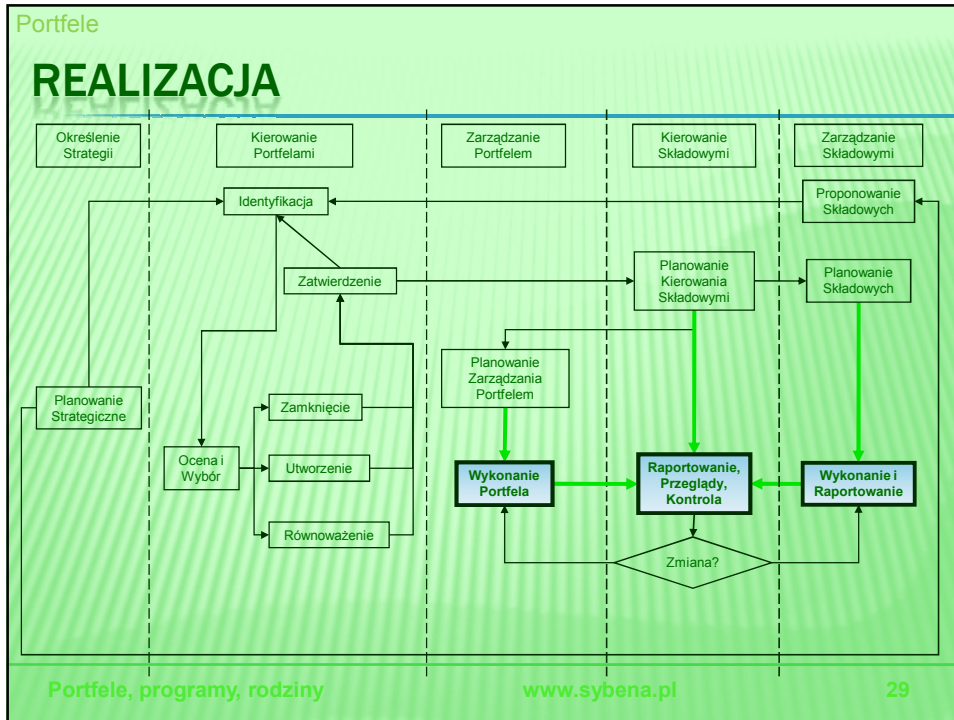
GRUPY PROCESÓW

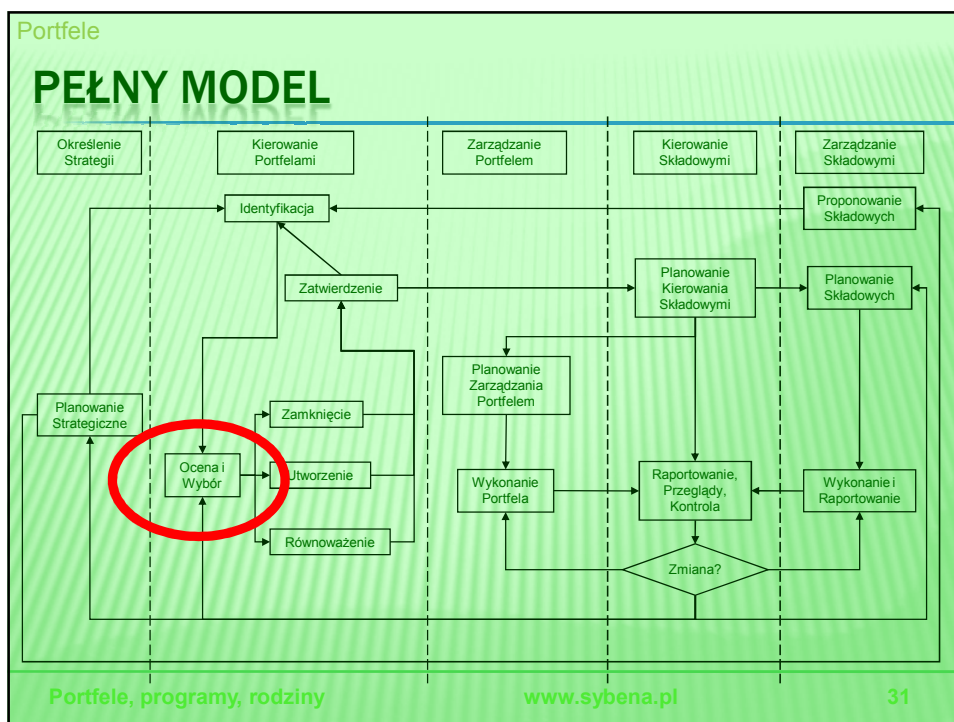
- ❖ Określenie strategii
- ❖ Kierowanie portfelami
- ❖ Kierowanie składowymi
- ❖ Zarządzanie portfelem
- ❖ Zarządzanie składowymi

Portfele, programy, rodziny www.sybena.pl 25









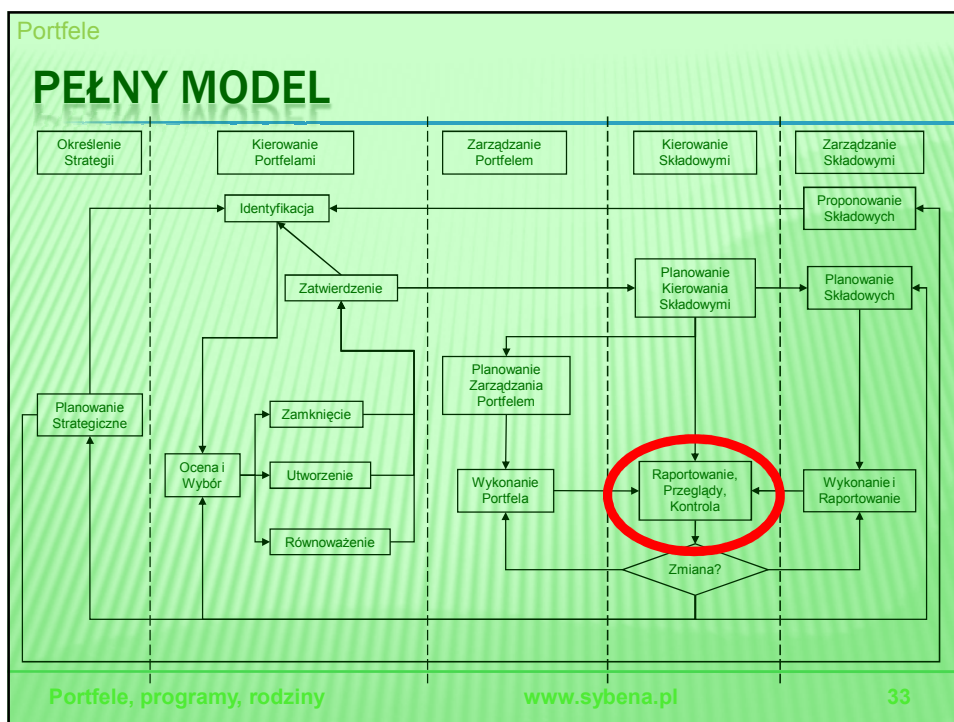
Portfele

KRYTERIA WYBORU PROJEKTÓW

Firma IDH (Internet Dźwignią Handlu) prowadzi działalność usługową polegającą na kojarzeniu usługodawców i usługobiorców (także reklama i marketing) za pośrednictwem Internetu. IDH prowadzi nieprojektową działalność komercyjną. Realizowane są także projekty komercyjne oraz inwestycyjne. Projekty inwestycyjne mają na celu poszerzenie zestawu rodzajów usług, wprowadzanie nowych technologii IT oraz usprawnianie procesów pracy. Firma ma określone cele biznesowe (zysk, wchodzenie na różne sektory rynku, jakość usług). Zasoby firmy są ograniczone.

Przy ograniczonych zasobach IDH nie ma możliwości realizacji wszystkich pomysłów projektów (inicjatyw projektowych). Proszę podać kryteria, które mogłyby być stosowane do oceny i wyboru projektów do realizacji.

Portfele, programy, rodziny www.sybena.pl 32



Portfele

KRYTERIA KOŃCZENIA PROJEKTÓW

IDH realizuje projekty zakwalifikowane do portfela. Projekty są realizowane w zmieniającym się zewnętrznym środowisku biznesowym. Wykonywane są przeglądy projektów, mające na celu sprawdzenie stopnia zgodności realizacji projektów z planem.

Proszę określić kryteria służące do podejmowania decyzji o dalszej realizacji lub zatrzymaniu realizacji projektu.

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

34

PROGRAMY

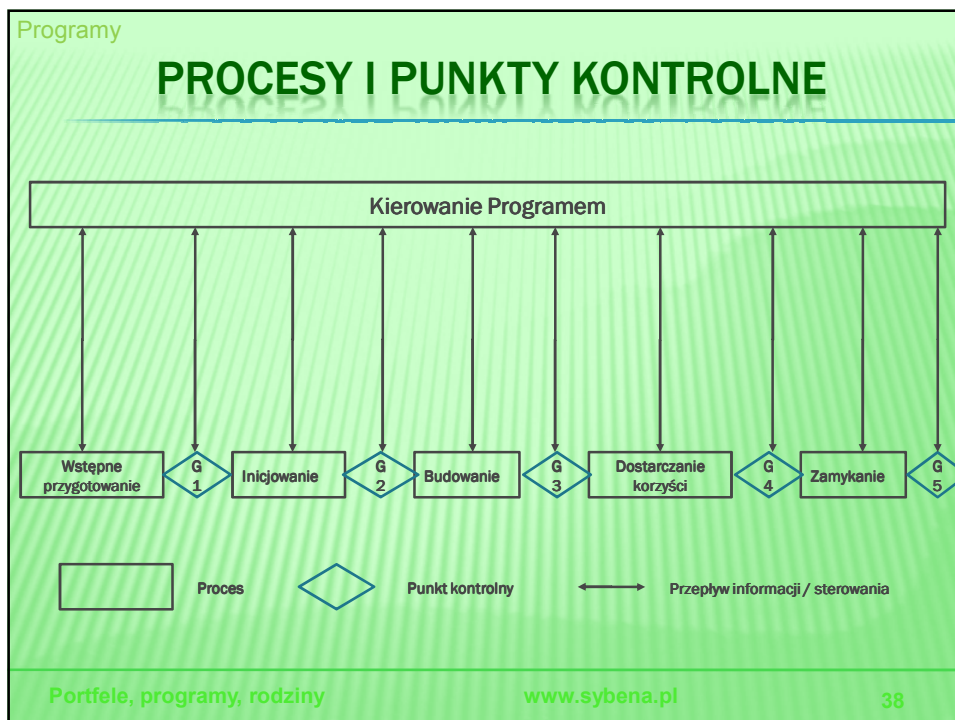
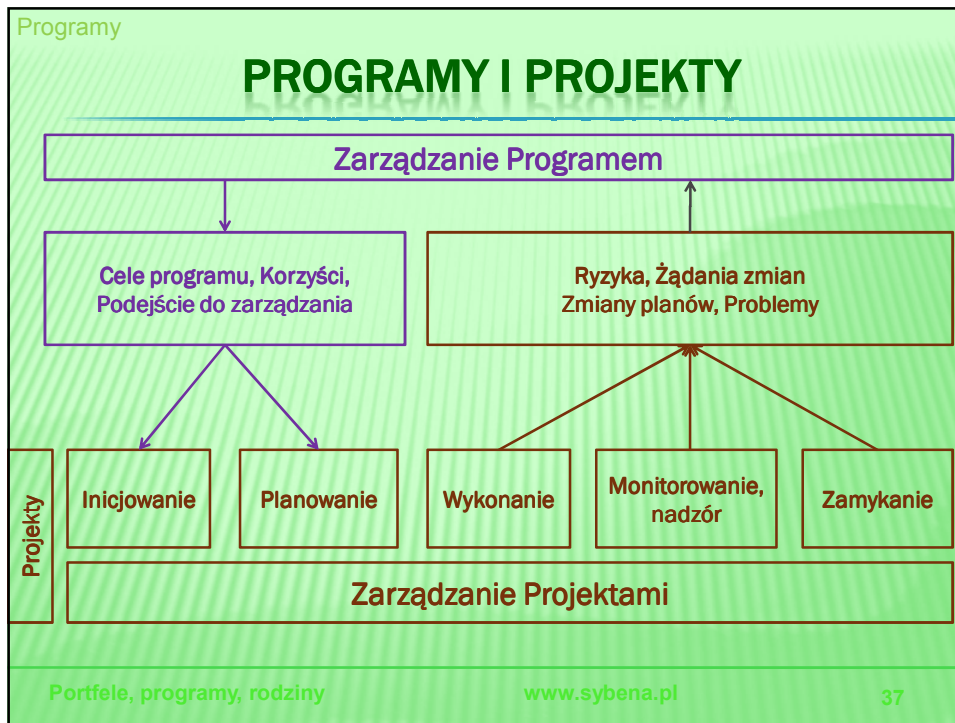
Na podstawie
Project Management Institute
Standard for Program Management, 2008

Programy

RESTRUKTURYZACJA FIRMY

W dużej firmie informatycznej realizowano projekt restrukturyzacyjny pod nazwą Missisipi. W ramach projektu m. in. definiowano nowe procesy pracy, modyfikowano podejście do zakupów, restrukturyzowano zatrudnienie, zmieniono strukturę organizacyjną.

- ❖ Czy słusznie prace były nazywane projektem?
- ❖ Co powinno wynikać z uznania, że prace były projektem / programem?
- ❖ W jakim zakresie podejście do prac powinno się zmienić, gdyby prace zostały określone wyłącznie jako zmiana procesów pracy?



PROJEKTY VS. PROGRAMY

Na następnych slajdach wymienione zostały procesy zarządzania programami według Standardu Zarządzania Programami PMI (drugie wydanie, 2008). Podkreślone zostały te procesy, które nie mają swoich odpowiedników w PMBoK Guide (4. wydanie, 2008).

Czy procesy zarządzania programami, nie mające odpowiedników w PMBoK, rzeczywiście nie powinny być realizowane na poziomie projektów?

Jakie są rzeczywiste różnice pomiędzy zarządzaniem programami a zarządzaniem projektami?

PROCESY ZARZĄDZANIA PROGRAMAMI...

	Inicjacja	Planowanie	Wykonanie	Monitor.	Kończenie
4. Integracja	<ul style="list-style-type: none"> Inicjowanie 	<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie Planu Zarządzania <u>Opracowanie Infrastruktury</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Kierowanie i Zarządzanie Wykonaniem <u>Zarządzanie Zasobami</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorowanie i Nadzór nad Realizacją <u>Zarządzanie Problemami</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Zamknięcie
5. Zakres		<ul style="list-style-type: none"> Planowanie Zakresu <u>Określanie Celów</u> Opracowanie Wymagań <u>Opracowanie Architektury</u> Opracowanie WBS 	<ul style="list-style-type: none"> <u>Zarządzanie Architektura</u> <u>Zarządzanie Zależnościami Składowych</u> 	<ul style="list-style-type: none"> Monitorowanie i Nadzór nad Zakresem 	
6. Czas		<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie Harmonogramu 		<ul style="list-style-type: none"> Monitorowanie i Nadzór nad Harmonogr. 	
10. Komunikacja		<ul style="list-style-type: none"> Planowanie Komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> Dystrybucja Komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> Raportowanie Prac 	

Programy

...PROCESY ZARZĄDZANIA PROGRAMAMI...

	Inicjacja	Planowanie	Wykonanie	Monitor.	Kończenie
11. Ryzyko		<ul style="list-style-type: none"> Planowanie Zarządzania Ryzykiem Identyfikowanie Ryzyk Analizowanie Ryzyk Planowanie Reakcji na Ryzyka 		<ul style="list-style-type: none"> Monitorowanie i Nadzór nad Ryzykami 	
12. Kontrakty		<ul style="list-style-type: none"> Planowanie Kontraktów 	<ul style="list-style-type: none"> Realizacja Kontraktów 	<ul style="list-style-type: none"> Administrowanie Kontraktami 	<ul style="list-style-type: none"> Zamknięcie Kontraktów
13. Finanse	<ul style="list-style-type: none"> Ustanowienie Zarysu Finansowego 	<ul style="list-style-type: none"> Opracowanie Planu Finansów Szacowanie Kosztów Budżetowanie Kosztów 		<ul style="list-style-type: none"> Monitorowanie i Nadzór nad Finansami 	

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

41

Programy

...PROCESY ZARZĄDZANIA PROGRAMAMI

	Inicjacja	Planowanie	Wykonanie	Monitor.	Kończenie
14. Udziałowcy		<ul style="list-style-type: none"> Planowanie Zarządzania Udziałowcami Identyfikowanie Udziałowców 	<ul style="list-style-type: none"> Włączanie Udziałowców 	<ul style="list-style-type: none"> Zarządzanie Oczekiwaniem Udziałowców 	
15. Kierowanie		<ul style="list-style-type: none"> Planowanie i Ustanawianie Struktur Kierowania Planowanie Audytów Planowanie Jakości 	<ul style="list-style-type: none"> Zatwierdzanie Inicjacji Składowych 	<ul style="list-style-type: none"> Dostarczanie Kierownictwu Wglądu w Realizację Zarządzanie Korzyściami Monitorowanie i Nadzór nad Zmianami 	<ul style="list-style-type: none"> Zatwierdzanie Wydrożenia Składowych

Portfele, programy, rodziny

www.sybena.pl

42

PRZYCZYNY NIEPOWODZEŃ PROGRAMÓW

- ❖ Niedoszacowanie rozmiaru projektów
- ❖ Brak zaangażowania i poparcia ze strony zarządu
- ❖ Słaba komunikacja między obszarami
- ❖ Brak zintegrowanego planowania
- ❖ Nieokreślenie miar sukcesu
- ❖ Złe zarządzanie wymaganiami
- ❖ Brak zarządzania zmianą
- ❖ Oczekiwania udziałowców niezgodne z celem programu
- ❖ Brak umiejętności zarządzania programami
- ❖ Brak zasobów

POWODY AGREGOWANIA PROJEKTÓW

Z powodów biznesowych	Portfel
Z powodów operacyjnych	Program
Z powodów analitycznych	Rodzina

Istnieją także inne agregaty projektów, np. „multiprojects” (R. Archibald).
Przykład: wdrażanie tego samego oprogramowania u wielu różnych klientów.

Zakończenie

Stanisław Gasik
sgasik@sybena.pl
www.sybena.pl
22 425-46-23
693 906030

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ!
