Dlaczego warto zainwestować w system do zarządzania projektami

Artykuł ten ma na celu wykazanie, że wdrożenie systemu zarządzania projektami, programami i całym portfelem realizowanych przedsięwzięć oraz odpowiedniego systemu informatycznego wprawdzie wiąże się z poniesieniem pewnych kosztów, ale to nie są zwykłe koszty lecz inwestycja, która powinna przynieść wymierne korzyści wynikające z obniżenia kosztów zarządzania, większej produktywności i efektywności pracowników i kadry kierowniczej oraz poprawie reputacji i prestiżu w oczach inwestorów, klientów i partnerów biznesowych.

PROGRAMY I PROJEKTY JAKO ELEMENTY REALIZACJI STRATEGII

Zarządy firm i organizacji pełniąc określoną przez siebie i/lub właścicieli misję powinny mieć wizję rozwoju zarządzanych firm. Realizacja każdej wizji wymaga określenia celów, których osiągnięcie będzie kolejnym krokiem jej realizacji, oraz opracowania strategii dochodzenia do tych celów.

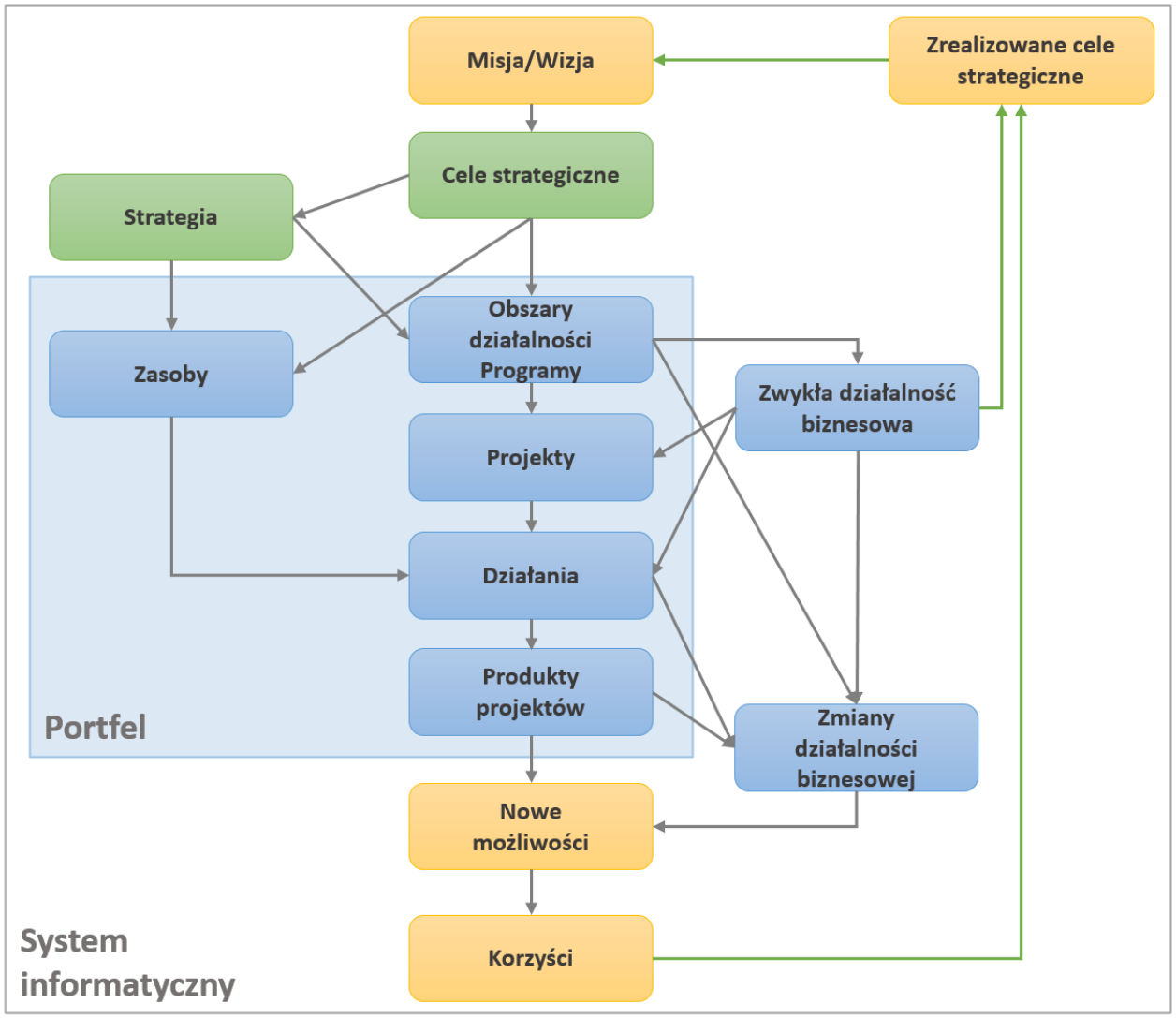
Główne elementy strategii to wybór obszarów prowadzonej działalności i sposobu zarządzania nią, na przykład projektami realizowanymi na rzecz klientów, oraz opisy zmian, jakie należy wprowadzić w firmie lub organizacji. Strategia jest realizowana poprzez prowadzenie działalności biznesowej lub statutowej oraz wprowadzanie zmian, dzięki którym powstaną nowe możliwości generowania korzyści umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów i stopniowej realizacji określonej wizji.

Za realizację przyjętej strategii odpowiada zarząd lub inny organ zarządzający firmą, organizacją czy jednostką administracji rządowej lub samorządowej, który także odpowiada za efektywność bieżącej działalności. Wdrożenie systemu zarządzania projektami, programami i całym portfelem realizowanych przedsięwzięć oraz odpowiedniego systemu informatycznego może ułatwić zarządom realizację wyznaczonych celów i strategii oraz prowadzenie bieżącej działalności, a w efekcie także realizację wizji, za którą odpowiadają.

Na rysunku 1 pokazano obszary zarządzania, których efektywność decyduje o sukcesie firmy lub innej organizacji, oraz wspierający je system informatyczny. Żółtym kolorem zaznaczono obszary, które określają co ma zostać osiągnięte, zielonym – jakie cele i jaka strategia ma do tego doprowadzić, a niebieskim - obszary dotyczące programów i projektów oraz ich produktów wraz z zasobami wykorzystywanymi do ich realizacji, oraz obszary zwykłej działalności biznesowej, realizowanej niezależnie od projektów, ale zmiany której powinny być zarządzane jako projekty.

Na tym rysunku wyróżniono także portfel, który obejmuje wszystko to, co dotyczy zarządzania programami i projektami, i wymaga innego zarządzania niż zwykła działalność biznesowa. Dlatego każda organizacja powinna zadbać o to, by efektywnie zarządzać swoim portfelem.

Systemy informatyczne oferowane przez P2ware służą do zarządzania wszystkimi pokazanymi obszarami, przy czym do zarządzania zwykłą działalnością biznesową wykorzystywane są zwykle inne systemy, np. klasy ERP, które mogą być zintegrowane z P2ware Portfolio Management.



Rysunek 1 System informatyczny wspierający zarządzanie portfelem programów i projektów

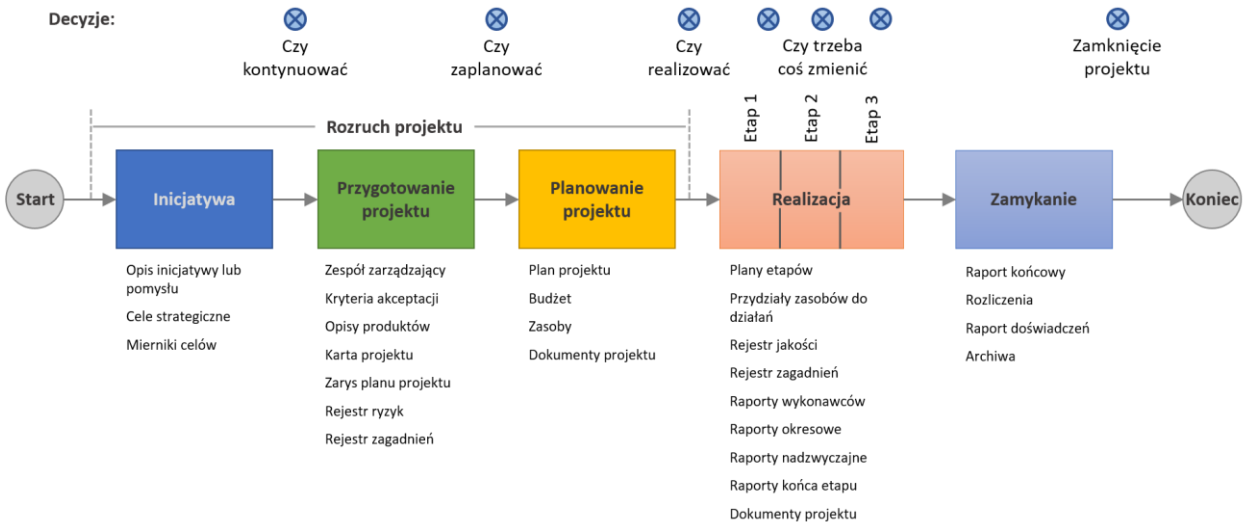
Na efektywność zarządzania portfelem ma wpływ jego struktura oraz podział odpowiedzialności za zarządzanie jego elementami oraz całością. W każdej organizacji za wszystko odpowiada zarząd, ale zwykle części tej odpowiedzialności zarząd deleguje dyrektorom, kierownikom czy liderom zespołów.

Ponieważ delegowanie odpowiedzialności nie zwalnia zarządu z jego odpowiedzialności, w jego interesie jest, by mieć na bieżąco dostęp do informacji o tym:

- jakie przedsięwzięcia, np. programy i projekty są podejmowane i realizowane,
- realizacji których celów strategicznych służą,

- jakie korzyści mają przynieść,
- kto nimi zarządza lub kieruje,
- jakie zasoby ludzkie i materialne wykorzystują,
- jakie ryzyka z nimi się wiążą,
- jaki jest stan ich realizacji,
- itp.

Zwykle takie informacje są przekazywane w formie raportów i sprawozdań. Wdrożenie systemu informatycznego umożliwi zarządowi i innym członkom kierownictwa dostęp do tych informacji w każdej chwili, w czasie rzeczywistym, w każdym miejscu z dostępem do Internetu i do tego w ustrukturyzowanej formie z wizualizacją istotnych elementów. Zamiast studiowania raportów czy innych dokumentów wystarczy „rzut okiem" na pulpit dostosowany do potrzeb i uprawnień użytkownika systemu, aby uzyskać najistotniejsze informacje wraz z sygnałami ostrzegawczymi, wskazującymi na konieczność podjęcia niezbędnych działań. Co więcej, w sytuacji wystąpienia jakichś zagrożeń lub problemów system automatycznie wygeneruje odpowiednie alerty czy powiadomienia i prześle je zainteresowanym.



Rysunek 2 Cykl życia projektu z dokumentacją tworzoną w systemie informatycznym

Na rysunku 2 pokazano przykładowy cykl życia projektu z podziałem na fazy rozdzielone punktami decyzyjnymi. System informatyczny „wymusza" zgromadzenie informacji odpowiadających na wymienione powyżej pytania oraz udostępnia je zainteresowanym w ustrukturyzowanej formie na dedykowanych pulpitach menedżerskich i/lub w postaci dokumentów oraz raportów generowanych na żądanie lub automatycznie w określonych sytuacjach.

BIURO ZARZĄDZANIA PORTFELEM PROJEKTÓW

Sam system informatyczny tego nie zapewni, jeśli jego utrzymaniem i eksploatacją nie zajmie się wyznaczona do tego osoba (w małych organizacjach), biuro zarządzania projektami, a nawet kilka biur powiązanych w jeden system (w korporacjach czy firmach o rozproszonej strukturze).

Podstawowym zadaniem biur zarządzania projektami, nazywanych potocznie PMO (od ang. Project Management Office), jest zapewnienie, by firma właściwie realizowała właściwe projekty, które przyczynią się do jej rozwoju oraz realizacji wyznaczonych celów i strategii nakreślonych przez zarząd.

Zapewnieniu tego, że podejmowane projekty są właściwe, służy możliwie wczesna, już w fazie inicjatywy lub przygotowywania projektu, weryfikacja zgodności jego celów ze strategią firmy, zasadności biznesowej lub statutowej oraz zdolności do jego realizacji. To PMO ma zadbać, by decydenci otrzymali odpowiednie informacje umożliwiające im podjęcie właściwej decyzji, nie tylko w trakcie uruchamiania projektu czy programu, ale w trakcie ich realizacji, aż do zamknięcia, a nawet także w okresie poprojektowym.

Do istotnych zadań PMO także należy między innymi:

- opracowanie i wdrożenie jednolitej metody zarządzania projektami i programami, opartej na najlepszych praktykach, takich jak: PRINCE2®, PMBOK® PMI®, IPMA itp., ale odpowiednio dostosowanej do specyfiki firmy lub organizacji,
- koordynacja i efektywne wykorzystanie zasobów w różnych projektach,
- zapewnienie, by informacje o ryzykach i zagadnieniach odpowiednio szybko docierały do właściwych osób,
- zapewnienie, by dane dotyczące projektów, np. informacje o postępach prac, były pozyskiwane we właściwym czasie bezpośrednio u ich źródeł,
- przygotowywanie materiałów dla decydentów potrzebnych do podejmowania decyzji, za które odpowiadają,
- przekazywanie na bieżąco informacji osobom, które takie informacje powinny otrzymywać,
- szkolenie osób pełniących role na wszystkich szczeblach zarządzania, a w szczególności członków komitetów sterujących, sponsorów, kierowników projektów i programów, liderów zespołów wykonawczych i ich członków,
- gromadzenie doświadczeń na potrzeby realizowanych i przyszłych projektów i programów,
- wydawanie biuletynów z informacjami o:
    - istotnych aktualizacjach i ulepszeniach systemu,
    - dobrych praktykach zarządzania projektami oraz efektywnym użytkowaniu systemu,
    - najczęstszych problemach użytkowników pojawiających się w czasie korzystania z systemu i sposobach ich rozwiązywania.

SYSTEM INFORMATYCZNY WSPIERAJĄCY ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Efektywność i produktywność PMO w dużym stopniu zależy od narzędzi, jakimi dysponuje. Najważniejszym z tych narzędzi jest odpowiednio dostosowany system informatyczny.

Do zadań PMO związanych z wdrożeniem i eksploatacją systemu informatycznego należy między innymi:

- dostosowanie systemu informatycznego do przyjętej metody zarządzania, w tym:
  a) implementacja procesów uruchamiania projektów i sterowania ich realizacją,
  b) dostosowanie dokumentów (produktów zarządczych) do specyficznych potrzeb,
  c) stworzenie wzorcowych opisów ról uwzględniających obowiązki, zakres uprawnień i odpowiedzialność osób wyznaczanych do ich pełnienia,
  d) opracowanie szablonów planów,
  e) opracowanie instrukcji dla użytkowników;
- organizowanie pracy zdalnej, szczególnie ważnej w sytuacji wystąpienia pandemii;
- administrowanie systemem informatycznym, w tym:
  a) definiowanie zasobów i użytkowników,
  b) przydział zasobów do grup użytkowników,
  c) określanie uprawnień dostępowych wynikających z ról w organizacji i/lub w zarządzaniu portfelem oraz w programach i projektach,
  d) udostępnianie systemu informatycznego użytkownikom
  e) tworzenie lub dostosowywanie szablonów raportów;
- szkolenie użytkowników systemu;
- bieżąca eksploatacja wspierająca zarządzanie portfelem programów i projektów;
- udostępnianie zarządowi w czasie rzeczywistym syntetycznych informacji o projektach i stanie ich realizacji.

Aby system informatyczny faktycznie dostarczał organizacji wartości dodanej, powinien być dostosowany do jej ładu organizacyjnego, specyfiki działania i dojrzałości. W szczególności należy uwzględnić:

- usytuowanie firmy lub organizacji wobec podmiotu nadrzędnego;
- usytuowanie firmy lub organizacji wobec podmiotów podległych;
- realizowane projekty:
  a) projekty na potrzeby własne służące realizacji przyjętej strategii rozwoju,
  b) projekty zlecane przez klientów,
  c) wykonywanie zadań na rzecz projektów zarządzanych przez inne instytucje;
- współzależności pomiędzy realizowanymi projektami;
- zasoby angażowane w realizację projektów (własne, wykonawców zewnętrznych, udostępniane zasobów innym jednostkom organizacyjnym);
- liczbę realizowanych projektów w ciągu roku;
- liczbę projektów realizowanych równolegle;
- współzależności pomiędzy realizowanymi projektami;
- grupowanie projektów, np. obszary specjalistyczne, programy rozwojowe.
- rodzaj i usytuowanie biura lub biur zarządzających projektami i/lub programami.

PODSUMOWANIE

Analizując celowość i koszt wdrożenia systemu zarządzania projektami, warto przeanalizować jakie koszty wynikają z:

- podejmowania niewłaściwych projektów,

- zbyt późnego podjęcia decyzji o przerwaniu prac nad niezasadnym projektem,
- opóźnień realizowanych projektów,
- niewłaściwego wykorzystania posiadanych zasobów,
- niewłaściwego zarządzania ryzykiem i problemami,
- zbyt późnego uzyskania istotnych informacji,
- utraty wiarygodności i reputacji.

Tych kosztów zwykle firmy i organizacje nie księgują. Nawet pobieżna, ale rzetelna ich analiza pokaże, że są to koszty nieporównywalnie większe od nakładów na inwestycję w zorganizowanie systemu zarządzania projektami i programami, w skład którego powinno wejść odpowiednio zorganizowane biuro oraz odpowiednio dostosowany system informatyczny. Wdrożenie takiego systemu jest więc opłacalną inwestycją, gdyż znacznie zwiększy szanse firmy lub organizacji na skuteczną realizację jej strategii, zmniejszy koszty zarządzania, umożliwi bardziej efektywną realizację programów i projektów oraz polepszy reputację w oczach klientów i interesariuszy.