

SEWERYN  
SPAŁEK

MACIEJ  
BODYCH



# PMO

Praktyka zarządzania  
projektami i portfelem  
projektów w organizacji

one  
press

Hellen



PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji

Seweryn Spalek (przedmowa, rozdziały: 1. i 3.)

Maciej Bodych (rozdziały: 2., 4. i 5.)

Pod redakcją Seweryna Spalka

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione.

Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Michał Mrowiec  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.com.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie?pmopra>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-2774-5

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

<b>Przedmowa</b>	<b>13</b>
<b>Rozdział 1. Efektywne zarządzanie projektami w organizacji</b>	<b>15</b>
1.1. Trochę historii	15
1.2. Środowisko multiprojektowe — stan obecny	18
1.3. Otoczenie projektu	20
1.4. Planowanie przede wszystkim	22
1.5. To ludzie, a nie roboty, realizują projekty	25
1.6. Definicja sukcesu	27
1.7. Podsumowanie	32
<b>Rozdział 2. Praktyczne aspekty wdrożenia metodyki zarządzania projektami</b>	<b>33</b>
2.1. Dlaczego organizacje wdrażają metodykę zarządzania projektami?	34
2.1.1. Wyzwania organizacji	34
2.1.2. Cele wdrożenia metodyki	37
2.1.3. Zarządzanie projektami a inne procesy w firmie	41
2.1.4. Zapewnienie styku procesu i projektu	44

2.2. Wdrożenie metodyki zarządzania projektami w organizacji	45
2.2.1. Projekt jako inwestycja	46
2.2.2. Sposoby zastosowania metodyki	48
2.2.3. Proces wdrożenia	51
2.2.4. Monitoring procesu	57
2.3. Docelowa metodyka zarządzania projektami	58
2.3.1. Główne zasady	58
2.3.2. Zastosowanie słownika pojęć i skrótów	58
2.3.3. Wizualizacja	59
2.3.4. Pełny proces zarządzania projektem	59
2.3.5. Uwagi do procesu	60
2.3.6. Dostosowanie procesu i dokumentacji do skali projektu	64
2.4. Koncepcja podejścia bramkowego	66
2.4.1. Wprowadzenie	66
2.4.2. Główne kroki modelu bramkowego	67
2.4.3. Uwagi przy wdrożeniu	69
2.5. Podsumowanie	70
<b>Rozdział 3. Wdrażanie i funkcjonowanie biura projektów (PMO)</b>	<b>73</b>
3.1. Wprowadzenie	74
3.2. Autorytet i kompetencje biura projektów	75
3.3. Funkcje biura projektów	77
3.4. Umiejscowienie PMO	80
3.5. Procedura wdrażania PMO	84
3.5.1. Faza planowania	84
3.5.2. Poparcie naczelnego kierownictwa firmy	95
3.5.3. Jak długo trwa wdrażanie PMO?	95
3.6. Oprogramowanie wspierające PMO	101
3.6.1. Zastosowanie dostępnych produktów	102
3.6.2. Dedykowane oprogramowanie na zamówienie	104

3.7. Uruchomiliśmy PMO i co dalej?	107
3.7.1. Problemy natury organizacyjnej	107
3.7.2. Problemy natury funkcjonalnej	108
3.7.3. Problemy natury egzystencjalnej	109
3.8. Podsumowanie	110
<b>Rozdział 4. Raportowanie statusu projektów i monitoring projektów</b>	<b>113</b>
4.1. Definicja, cele i odbiorcy raportowania statusu projektów	114
4.1.1. Wprowadzenie	114
4.1.2. Dlaczego raportowanie statusu projektów jest potrzebne?	117
4.1.3. Cele procesu raportowania projektów	119
4.1.4. Odbiorcy raportów o statusie projektów	120
4.1.5. Inwestycja w proces raportowania statusu projektów	122
4.2. Wdrożenie raportowania statusu projektów	126
4.2.1. Określenie odbiorców procesu raportowania	127
4.2.2. Określenie potrzeb każdego odbiorcy	128
4.2.3. Zdefiniowanie procesu raportowania statusu projektów w organizacji	129
4.2.4. Analiza i wybór możliwych miar	130
4.2.5. Pilotaż procesu raportowania i korekty	132
4.2.6. Określenie wartości ostrzegawczych	133
4.2.7. Projektowanie raportów	133
4.2.8. Raportowanie właściwe i usprawnienia procesu	134
4.3. Proces raportowania statusu projektów w organizacji	135
4.3.1. Dane wejściowe — raport z projektu	136
4.3.2. Proces weryfikacji, analizy i oceny	138
4.3.3. Proces decyzyjny	139
4.3.4. Proces komunikacji	140

4.4. Miary procesu raportowania statusu projektów	140
4.4.1. Dlaczego powinniśmy monitorować różne parametry projektu?	140
4.4.2. Główne parametry monitoringu projektów	142
4.4.3. Wskaźniki wczesnego i późnego ostrzegania	143
4.4.4. Jak zarządzać zakresem projektu?	145
4.5. Projekty zagrożone	146
4.6. Scenariusze monitorowania projektów	148
4.6.1. Monitoring standardowy	148
4.6.2. Model docelowy monitoringu	148
4.6.3. Monitoring ad hoc	150
4.7. Rekomendacje	151
4.7.1. Minimalizacja liczby miar pod kątem rzeczywistych potrzeb organizacji	151
4.7.2. Standaryzacja zasad dla różnych typów projektów	151
4.7.3. Dopasowanie modelu raportowania do kompetencji kierowników projektów	152
4.7.4. Pracochłonność przygotowania miar	152
4.7.5. Prostota miar	152
4.7.6. Prognozowanie danych na zakończenie projektu	153
4.7.7. Monitorowanie trendów w raportowaniu z poszczególnych projektów	153
4.8. Podsumowanie	154
<b>Rozdział 5. Zarządzanie portfelem projektów i ich priorytetyzacja</b>	<b>155</b>
5.1. Po co nam zarządzanie portfelem projektów?	156
5.1.1. Szybsze efekty dla organizacji	156
5.1.2. Zarządzanie zasobami organizacji	159
5.1.3. Decyzje projektowe w firmie	160
5.1.4. Zmniejszenie bufora na ryzyko	162
5.1.5. Priorytetyzacja projektów	163
5.1.6. Inne korzyści	164
5.1.7. Jak liczyć korzyści z zarządzania portfelem?	164
5.1.8. Podsumowanie	167

5.2. Istota portfela projektów	168
5.3. Powody, dla których nie wdrażamy zarządzania portfelem projektów	171
5.3.1. Brak wiedzy, co to jest portfel projektów	171
5.3.2. Portfel — to chyba odpowiedzialność kierownika projektu?	172
5.3.3. Transparentność organizacji (odpowiedzialność)	173
5.3.4. Brak znajomości ograniczeń organizacji	174
5.3.5. Struktury funkcjonalne blokują zmiany w zarządzaniu projektami	175
5.3.6. Organizacja jest już po nieudanych próbach wdrożenia zarządzania portfelem projektów	175
5.4. Dostosowanie procesu zarządzania portfelem projektów do organizacji	176
5.5. Menedżer portfela projektów	178
5.5.1. Rola menedżera portfela projektów	179
5.5.2. Wymagane kompetencje menedżera portfela projektów	179
5.5.3. Miejsce menedżera portfela projektów w organizacji	180
5.6. Proces zarządzania portfelem projektów	182
5.6.1. Identyfikacja projektów	184
5.6.2. Kategoryzacja projektów	186
5.6.3. Ocena projektów	188
5.6.4. Wybór projektów	192
5.6.5. Priorytetyzacja projektów	194
5.6.6. Bilansowanie portfela	196
5.6.7. Komunikacja	198
5.6.8. Autoryzacja	199
5.6.9. Zarządzanie ryzykiem w portfelu	199
5.7. Podsumowanie	200
<b>Skorowidz</b>	<b>201</b>

# Rozdział 5.

## Zarządzanie portfelem projektów i ich priorytetyzacja

Z tego rozdziału dowiesz się, że:

1. Ideą zarządzania portfelem projektów jest osiągnięcie celów firmy realizowanych poprzez projekty.
2. Głównym celem wdrażania zarządzania portfela projektów jest optymalizacja wykorzystania zasobów organizacji.
3. Podstawą procesu zarządzania portfelem projektów jest proces raportowania statusu projektów.
4. Organizacja powinna zawsze monitorować swoje projekty z punktu widzenia całej organizacji.
5. Korzyści z wdrożenia zarządzania portfelem projektów to szybsza realizacja najważniejszych przedsięwzięć dla organizacji.
6. Bariery i przeszkody we wdrażaniu portfela projektów to brak wiedzy o procesie oraz obawy o utratę władzy lub konieczność wprowadzenia zasady transparentności decyzji.
7. Zarządzanie portfelem projektów to ciągły proces w organizacji.



8. Priorytetyzacja projektów jest podstawą procesu wyboru i zarządzania portfelem projektów.
9. Celem zarządzania portfelem projektów jest realizacja według reguły: 2 razy po 5 projektów zamiast 10 równoległe.

## **5.1. Po co nam zarządzanie portfelem projektów?**

Zanim poznamy definicję zarządzania portfelem projektów (w następnym podrozdziale), postaram się wyjaśnić na przykładach korzyści z zastosowania zarządzania portfelem projektów. Na początek przyjmijmy, że zarządzanie portfelem projektów to scentralizowane zarządzanie projektami w firmie — i mówimy tutaj o czymś więcej niż tylko o metodzie monitorowania projektów realizowanych w firmie.

### **5.1.1. Szybsze efekty dla organizacji**

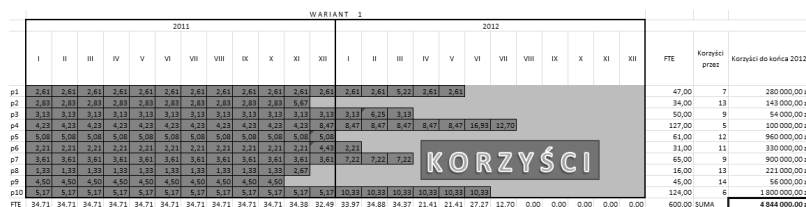
Pierwszą korzyścią z wdrożenia zarządzania portfelem projektów jest skrócenie czasu realizacji projektów. Cel ten organizacje próbują osiągnąć poprzez usprawnianie pojedynczego projektu. Przykładami takich działań są: przygotowanie szczegółowej metodyki zarządzania projektem i gotowych szablonów oraz organizowanie większej liczby spotkań projektowych (w celu większej mobilizacji kierownika i członków zespołów projektowych). Działania te są krótkotrwałe, ponieważ zamiast zmienić przychodowość projektów, skupiamy się na kosztach pojedynczej inwestycji. Niestety z moich doświadczeń wynika, że coraz większa kontrola procesów zarządzania pojedynczym projektem powoduje efekt odwrotny do zamierzonego. Standardy stają się coraz bardziej nierealne i coraz mniej elastyczne w odniesieniu do specyfiki danego projektu. Jaki kierunek w takim razie powinniśmy obrać? Zajmijmy się najpierw liczbą projektów jednocześnie realizowanych w firmie.

Spójrzmy na przykład zastosowania zarządzania portfelem projektów w pewnej organizacji (wybrano podzbiór realizowanych tam projektów) — w tabeli 5.1 widnieje lista 10 projektów realizowanych w organizacji wraz z danymi o planowanych kosztach, korzyściach i czasie realizacji.

**Tabela 5.1.** Przykładowa lista projektów z ich głównymi parametrami

Projekt	Budżet	Średni budżet / miesiąc	Wymagane zasoby	Czas realizacji przy typowym przydziale zasobów i budżetu	Średnie miesięczne zużycie zasobów	Korzyści / miesiąc	Korzyści / rok	Korzyści / koszt	Priorytet
p1	120 000,00 zł	13 333,33 zł	47	9	5,22	40 000,00 zł	480 000,00 zł	4	3
p2	30 000,00 zł	5 000,00 zł	34	6	5,67	11 000,00 zł	132 000,00 zł	4,4	2
p3	78 000,00 zł	9 750,00 zł	50	8	6,25	6 000,00 zł	72 000,00 zł	0,92308	8
p4	780 000,00 zł	52 000,00 zł	127	15	8,47	20 000,00 zł	240 000,00 zł	0,30769	10
p5	450 000,00 zł	75 000,00 zł	61	6	10,17	80 000,00 zł	960 000,00 zł	2,13333	7
p6	50 000,00 zł	7 142,86 zł	31	7	4,43	30 000,00 zł	360 000,00 zł	7,2	1
p7	320 000,00 zł	35 555,56 zł	65	9	7,22	100 000,00 zł	1 200 000,00 zł	3,75	4
p8	92 000,00 zł	15 333,33 zł	16	6	2,67	17 000,00 zł	204 000,00 zł	2,21739	6
p9	66 000,00 zł	13 200,00 zł	45	5	9,00	4 000,00 zł	48 000,00 zł	0,72727	9
p10	1 300 000,00 zł	108 333,33 zł	124	12	10,33	300 000,00 zł	3 600 000,00 zł	2,76923	5
Suma	3 286 000,00 zł		600		69,42				

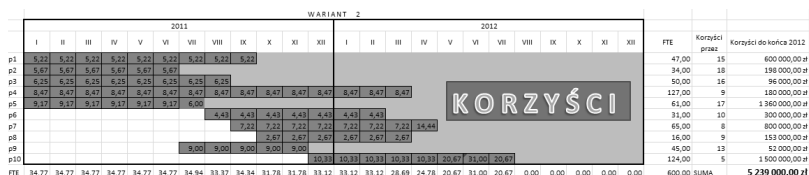
W praktyce okazuje się, że pracochłonność projektów przekracza dostępność zasobów w organizacji i w efekcie projekty trwają dłużej, niż zakładaliśmy. Rysunek 5.1 obrazuje rzeczywistą realizację projektów.



**Rysunek 5.1.** Ołożenie terminów realizacji projektów w klasycznym podejściu (wariant 1)

W efekcie organizacja na 10 realizowanych równoległe projektach jest w stanie zarobić około 4,8 mln zł do końca 2012 roku.

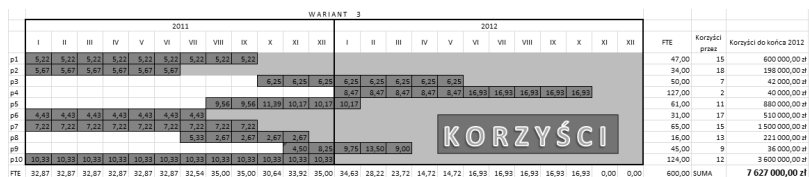
Spójrzmy, jak zmieni się sytuacja w organizacji, jeżeli dostosujemy liczbę realizowanych projektów do dostępności zasobów ludzkich w organizacji (rysunek 5.2).



**Rysunek 5.2.** Ułożenie harmonogramów projektów przy zastosowaniu ograniczenia zasobowego organizacji (wariant 2)

Korzyść z takiego podejścia liczona wprost to 8,1%, ale zwróćmy uwagę, że nie bierzemy tutaj pod uwagę strat wynikających z przesuwania się osób między wieloma projektami. Realizujemy o połowę mniej projektów jednocześnie.

W takim razie pójdźmy dalej i dodajmy do wariantu 2 priorytetyzację, co oznacza uruchamianie projektów w organizacji nie na zasadzie „kto pierwszy, ten lepszy”, ale z uwzględnieniem korzyści, jakie te przedsięwzięcia przyniosą organizacji. W efekcie otrzymamy wyniki widoczne na rysunku 5.3.



**Rysunek 5.3.** Ułożenie harmonogramów projektów przy zastosowaniu ograniczenia zasobowego organizacji i priorytetyzacji (wariant 3)

Podsumujmy: po zastosowaniu dwóch elementów zarządzania portfelem projektów organizacja zwiększyła wynikające z tego korzyści o 57,4%.



Istotą zarządzania portfelem projektów jest realizować w firmie przedsięwzięcia w tempie wyznaczonym przez dostępność zasobów oraz w kolejności ustalonej przez priorytety dla organizacji. Zamiast realizować przykładowe 10 projektów jednocześnie, zrealizujmy je w pakietach 2 razy po 5 projektów.

Oczywiście przeciwnicy podejścia powiedzą, że nawet teraz projekty się opóźnią — ten problem jednak omówię w dalszej części książki.

### 5.1.2. Zarządzanie zasobami organizacji

Drugą rzeczą, od której organizacje powinny zacząć myślenie o korzyściach z zarządzania portfelem projektów, jest umiejętność zarządzania własnymi zasobami. Bardzo często sprowadza się to do problemu zarządzania ograniczeniami firmy. Tak dzieje się w organizacjach funkcjonalnych, w których budżet i etaty na projekty są ustalane ogólnie na cały rok. W organizacjach projektowych (jak na przykład budownictwo, integratorzy IT) zasoby mogą być dobierane u dostawców i można dla każdego projektu z osobna przygotować uzasadnienie biznesowe.

Wróćmy do zarządzania zasobami organizacji — koncentrujemy się na budżetach przeznaczonych na projekty i zasobach ludzkich zaangażowanych w nie. Pierwszym krokiem we wdrożeniu zarządzania portfelem projektów jest właśnie zdefiniowanie dostępnego budżetu i zasobów ludzkich przypadających na dany portfel projektów w organizacji. Projekty realizowane są w wielu departamentach, z wykorzystaniem wielu pozycji budżetowych i zasobów

ludzkich z organizacji. Sposób, w jaki patrzymy na portfel organizacji i dzielimy zasoby w przedsiębiorstwie, ma wielkie znaczenie podczas wdrażania zarządzania portfela projektów.

Jakie efekty uzyska organizacja? Przede wszystkim dostosowanie liczby realizowanych projektów do dostępnych zasobów spowoduje, że pracownicy organizacji stracą mniej czasu na przejścia między projektami oraz że firma uniknie błędów związanych ze zbyt dużą liczbą realizowanych przedsięwzięć. Jest to element bezpośrednio wpływający na czas realizacji projektów. Niedostosowanie liczby realizowanych projektów do zasobów organizacji sprawia, że faktycznie są one realizowane wolniej.



Limit organizacji stanowi podstawę zarządzania portfelem projektów.

### 5.1.3. Decyzje projektowe w firmie

Kolejne, natychmiastowe korzyści z wdrożenia zarządzania portfelem projektów w organizacji to zwiększenie wydajności pracy zespołu projektowego poprzez usystematyzowanie decyzji projektowych. W wielu firmach decyzja o uruchomieniu nowego projektu jest stricte finansowa i podejmowana zgodnie z limitami finansowymi obowiązującymi w przedsiębiorstwie. Co się jednak dzieje, gdy projekt rozciąga się na kilka lat lub jest sponsorowany z wielu departamentów? W takim przypadku okazuje się, że jesteśmy w stanie ponieść ogromne koszty inwestycji bez odpowiednich zgód w organizacji. Nawet jeżeli finanse nie są problemem, to rodzą się kolejne pytania: czy mamy wystarczające zasoby ludzkie albo czy możemy realizować ten koszyk projektów równoległe? Pojawia się tutaj temat zależności projektowych, zarówno na poziomie technologicznym, jak i biznesowym.

Zastanówmy się, ile czasu zajmuje przygotowanie nowego projektu. Na zadanie do wykonania składają się: analizy kosztów i korzyści, kolejne przybliżenia zakresu, analiza wpływu na inne przedsięwzięcia, kolejne spotkania zespołu projektowego itp. Zwróćmy uwagę, że nakład pracy związany z uruchomieniem nowego projektu w firmie jest znaczący i wraz z liczbą prowadzonych projektów rośnie. W efekcie organizacje, zamiast dostosować proces podejmowania decyzji o projektach do specyfiki i poziomu dojrzałości, próbują go usprawniać.

Firma działająca w Polsce za sukces uznała skrócenie procesu podejmowania decyzji o uruchomieniu kolejnego dużego projektu w organizacji z miesiąca do tygodnia. Wspaniałe usprawnienie, prawda? Ale spójrzmy na to z perspektywy kilkudziesięciu osób zaangażowanych w proces podejmowania decyzji projektowych, kosztów przetęczeń, kosztów dyrekcji i zarządu co tydzień debatujących nad każdym projektem z osobna itd. W efekcie oprócz wzrostu kosztów procesu podejmowania decyzji osiągnięto tyle, że projekty uruchamiane były metodą „kto pierwszy, ten lepszy”.

Jak wygląda proces uruchamiania projektów w wielu organizacjach w Polsce? W większości przypadków trudno jest zatrzymać projekt, dla którego zapalono zielone światło (nawet jeżeli była to tylko wstępna akceptacja). Dlatego wielu decydentów już do podjęcia pierwszej wstępnej decyzji projektowej wymaga kompletu informacji: planu realizacji, a przede wszystkich terminu zakończenia projektu, budżetu, obliczonych korzyści z projektu itp. To powoduje, że pierwsza decyzja projektowa jest opóźniana. Jak bowiem stawić się na obradach komitetu projektowego bez przygotowania tych wszystkich danych? Efektem takiego postępowania jest duże zaangażowanie w przedsięwzięcia, o których nie wiadomo, czy mają szansę na realizację w tej organizacji albo

w danym roku. A zatem zamiast realizować standardowy cykl życia projektu, uruchamiają go na podstawie jednej decyzji!

#### 5.1.4. Zmniejszenie bufora na ryzyko

Jeżeli spojrzeć na projekt jako inwestycję organizacji, można dojść do wniosku, że każda firma powinna zakładać rezerwę na ryzyko związane z projektami. Taka rezerwa w organizacji jest bardzo często ukryta w szacunkach, buforach lub niewynegocjowanych jeszcze kontraktach. Każdy projekt ma swoją rezerwę, która musi być zabezpieczona, i jest tendencja żeby ta rezerwa była jak największa. Wówczas przedsiębiorstwo powinno zabezpieczyć ogromne środki, aby zniwelować poziom ryzyka inwestycji.

Firma inwestycyjna działająca w Polsce realizuje projekty poszukiwania złóż gazowo-naftowych. Dzięki wdrożeniu centralnego zarządzania ryzykiem na poziomie całego portfela inwestycji mogła ograniczyć rezerwy na ryzyko na poziomie 50% sumy rezerw określonych dla poszczególnych przedsięwzięć. Rezerwy były bezpośrednio widoczne w bilansie firmy, dlatego ich zmniejszenie poprawiło wyniki finansowe całego przedsiębiorstwa. To podejście zostało przedstawione na rysunku 5.4.

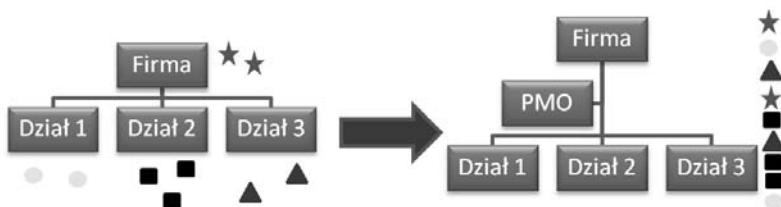
Oprócz bezpośrednich korzyści wynikających ze zmniejszenia puli środków finansowych zarezerwowanych na ryzyko zarządzanie nim na poziomie całego portfela projektów daje optymalizację pracochłonności związanej z obsługą tego procesu (wynikającej z konieczności zarządzania wieloma buforami projektów oraz zaangażowania wielu osób w akceptację uruchomienia dodatkowych środków na ryzyko z danego bufora itp.).



**Rysunek 5.4.** Optymalizacja finansowego bufora na ryzyko w projektach

### 5.1.5. Priorytetyzacja projektów

Kolejną korzyścią priorytetyzacji jest jasna hierarchia ważności realizowanych prac. Dzięki temu projekty priorytetowe (a więc dające firmie więcej korzyści) mogą być realizowane w pierwszej kolejności. Centralne podejście do priorytetyzacji projektów zostało pokazane na rysunku 5.5.



**Rysunek 5.5.** Przejście z lokalnego monitorowania projektów na centralne uwzględniające priorytety całej organizacji

Zastosowanie priorytetyzacji zostało szerzej zaprezentowane w podrozdziale 5.1.1.



### 5.1.6. Inne korzyści

Wróćmy do korzyści wynikających z zastosowania zarządzania portfelem projektów. Są to:

- skrócony czas wdrożenia kolejnych projektów (time to market);
- większa elastyczność organizacji w zakresie zmiany zakresu projektów (projekty rozpoczynają się dopiero wtedy, kiedy są zasoby i infrastruktura potrzebne do ich realizacji);
- wyższy komfort pracy — mniejsza liczba projektów realizowanych jednocześnie oraz szybsze ich zakończenie powodują znaczący wzrost satysfakcji pracowników organizacji;
- równowaga portfela projektów — świadomość, że organizacja inwestuje swoje zasoby w odpowiednich proporcjach.

### 5.1.7. Jak liczyć korzyści z zarządzania portfelem?

Organizacja powinna jasno określić, jakich korzyści oczekuje po wdrożeniu zarządzania portfelem projektów.

Pewna firma zdefiniowała cel wdrożenia procesu zarządzania portfelem projektów jako:

- skrócenie czasu realizacji projektów,
- poprawę wykorzystania budżetu projektu (tak, tak, zwiększenie wydatków na projekt!).

Nie było tu mowy o zwiększeniu korzyści z realizowanych projektów, podniesieniu zyskowności czy wdrożeniu nowych produktów na rynek; oczekiwano odblokowania wąskiego gardła, jakie stanowił pewien zasób krytyczny organizacji.

Do oceny korzyści z zarządzania portfelem projektów przydają się różnego rodzaju raporty i zestawienia. Można do tego wykorzystać model Gartnera zakładający takie elementy poprawy jak:

- automatyzacja zarządzania projektami (wdrożenie narzędzi) — 25%;
- identyfikacja typów ryzyka związanego z projektem i ograniczeń (zasobów) — 20%;
- priorytetyzacja dystrybucji zasobów i kapitału — 5%;
- zatrzymanie projektów nierokujących — 10%;
- wzrost efektywności wykorzystania zasobów — 5%.

Aby przedstawić korzyści z wdrożenia zarządzania projektami i portfelem projektów w pewnej organizacji, użyłem powyższego modelu. Przyjąwszy dosyć restrykcyjne i, wydawałoby się, pesymistyczne założenia, byłem w stanie zaprezentować ponad 20-krotny zwrot z inwestycji. Połowa członków zarządu zaakceptowała takie wyliczenia i potwierdziła, że ma z tym ogromny problem, druga część zaś podważyła wiarygodność wyliczeń. W tej sytuacji nawet przyjęcie założenia, że korzyści będą 5- czy nawet 10-krotnie mniejsze, spowodowałoby, że wdrożenie i tak by się opłacało. Efekt: zgoda na wdrożenie i wydanie kilkumilionowego budżetu. Zachęcam do wyliczenia korzyści w kontekście finansów.



Osoby odpowiedzialne za wdrożenie procesów i narzędzi do zarządzania portfelem projektów powinny ustalić ze sponsorami wdrożenia, jakich korzyści spodziewa się organizacja po wdrożeniu zarządzania portfelem projektów.

Tymczasem dochodzimy do podstawowego problemu organizacji: jak obliczyć korzyści płynące z pojedynczego projektu oraz z projektów wewnętrznych w firmie? Oto kilka przykładów wyliczenia korzyści z projektów:

- Podniesienie satysfakcji pracowników — wyliczono, ile kosztuje firmę rotacja 1% pracowników, i założono, o ile może spaść rotacja po wdrożeniu produktów projektu.
- Wdrożenie upgrade'u głównego systemu IT firmy — bank nie mógł obsługiwać klientów rano, co skutkowało brakiem możliwości sprzedaży produktów w oddziałach.
- Wdrożenie upgrade'u systemu SAP — system nie mógł być rozwijany, ponieważ posiadana wersja systemu tego nie umożliwiała. Efektem biznesowym projektu była utrata korzyści wynikająca z niemożności wdrożenia nowych produktów do systemu SAP.
- Usprawnienie procesu — zmniejszenie pracochłonności procesu, a tym samym obniżenie kosztów procesu, liczone kosztami w godzinach zaoszczędzonej pracochłonności.

Wyżej wymienione przykłady prowadzą do jednego z modeli wypracowanych i zarekomendowanych przeze mnie podczas wdrażania zasad zarządzania korzyściami z projektów w jednej z firm. Model ten zakłada pokazywanie korzyści z projektu tylko na trzech poziomach:

- bezpośrednich korzyści finansowych,
- pośrednich korzyści finansowych — przedstawionych w postaci finansowej na podstawie przyjętych założeń,
- korzyści niefinansowych.

Powyższe przykłady dowodzą, że sponsor projektu jest w stanie przedstawić korzyści z realizacji projektu — wystarczy tylko przyjąć odpowiednie założenia oraz zadać sobie kilka razy pytanie: „Dlaczego robimy ten projekt?”.

### 5.1.8. Podsumowanie

Po rozważeniu celowości zarządzania portfelem projektów możemy dojść do takiego wniosku: centralne zarządzanie wszystkimi projektami realizowanymi w firmie pomoże w efektywnym zarządzaniu całą organizacją (rysunek 5.6). Wszystkie zmiany wprowadzane w firmie muszą być zarządzane i do tego właśnie służy zarządzanie portfelem projektów.



**Rysunek 5.6.** Zarządzanie portfelem projektów na mapie zarządzania strategicznego w organizacji (na podstawie 4 edycji PMBoK®Guide)

Podsumujmy — dzięki wdrożeniu efektywnego i zintegrowanego zarządzania portfelem projektów można osiągnąć takie efekty biznesowe jak:

- skrócenie czasu realizacji projektów,
- skuteczne zarządzanie zasobami organizacji,
- poprawa procesu podejmowania decyzji projektowych,
- zmniejszenie budżetu przeznaczanego na ryzyko,
- priorytetyzacja, czyli jasne zasady wyboru projektów do realizacji.

## 5.2. Istota portfela projektów

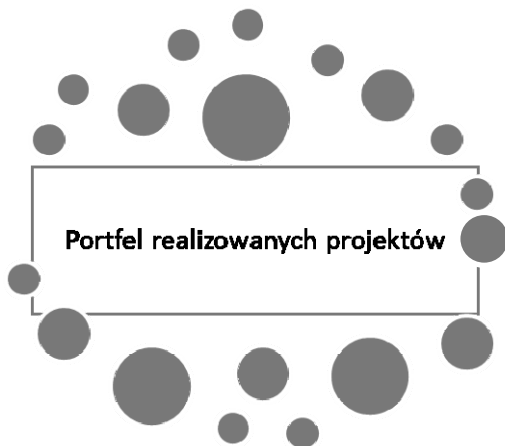
Na początku chciałbym obalić pewien mit związany z rozumieniem pojęcia „portfel projektów” — chodzi o podejście, według którego jest to suma projektów wybranych do realizacji. Takie definiowanie projektu, programu, a także portfela powoduje, że portfel projektów traktowany jest jako kolejny poziom zarządzania realizacją prac projektowych. Nic bardziej błędnego. *Podejście portfelowe* pozwala spojrzeć na przedsięwzięcia realizowane w firmie z szerszej perspektywy. Dlatego warto zapamiętać jedną zasadę:

PORTFEL = WIDOK

Ścisłej: widok projektów, programów i innych działań związanych z pracami realizowanymi w organizacji.

Kolejną istotną kwestią w rozumieniu portfela projektów w kontekście zarządzania projektami jest unikalność. Projekty cechują się unikalnością, brakiem powtarzalności, natomiast o portfelu mówimy w odniesieniu do stałego procesu zarządzania portfelem projektów, którego celem jest odpowiedni wybór przedsięwzięć do realizacji. A zatem portfel projektów sam w sobie nie dostarczy

określonych produktów, natomiast jest powołany w celu efektywnego wyboru i monitorowania realizowanych przedsięwzięć (rysunek 5.7).



**Rysunek 5.7.** Wizualizacja mapy portfela projektów — każdy element (bąbelek) stanowi osobny projekt w organizacji

Różnice wynikające z projektu, programu i portfela projektów, określone w standardzie zarządzania projektami PMBoK® Guide, przedstawia tabela 5.2.

Dla jasności spójrzmy jeszcze na definicję portfela projektów<sup>1</sup>.

### **Portfel (Project Portfolio)**

„Portfel jest zbiorem projektów lub programów oraz innych prac, które są zgrupowane razem, aby ułatwić efektywne zarządzanie prowadzące do realizacji strategicznych celów biznesowych”.

---

<sup>1</sup> Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK® Guide)* — Fourth Edition, Newtown Square, PA 2008.

**Tabela 5.2.** Porównanie projektu, programu i portfela według podejścia PMI® w PMBoK® Guide

	PROJEKTY	PROGRAMY	PORTFELE
Zakres	Projekty mają określone cele. Zakres jest dopracowywany przez cały cykl życia projektu.	Programy mają szerszy zakres i dostarczają bardziej znaczących korzyści.	Zakres portfeli zmienia się wraz ze strategicznymi celami organizacji.
Zmiana	Kierownicy projektów oczekują zmian i wdrażają procesy mające na celu kontrolowanie i zarządzanie nimi.	Kierownik programu musi oczekiwać zmiany tak wewnątrz, jak i na zewnątrz programu i być gotowym na zarządzanie nią.	Kierownicy portfeli stale monitorują zmiany w szerokim środowisku.
Planowanie	Kierownicy projektów stopniowo przetwarzają wysokopoziomowe informacje w szczegółowe plany przez cały czas życia projektu.	Kierownicy programów tworzą ogólny plan programu, aby na jego podstawie zbudować szczegółowy plan do każdego z komponentów programu.	Kierownicy portfeli tworzą i utrzymują najważniejsze procesy i komunikację istotne dla całego portfela.

	PROJEKTY	PROGRAMY	PORTFELE
Zarządzanie	Kierownicy projektów zarządzają zespołem projektowym celem osiągnięcia założeń projektu.	Kierownicy programów zarządzają kadrą programową i kierownikami projektów; dają im wizję i przewodzą im.	Kierownicy portfeli mogą zarządzać lub koordynować pracę kadry zarządzającej portfelem.
Sukces	Miarą sukcesu jest produkt, jego jakość, terminowość dostarczenia, zgodność z założeniami budżetowymi i stopień satysfakcji klienta.	Miarą sukcesu jest stopień zaspokojenia potrzeb i uzyskania korzyści, dla których program przedsięwzięto.	Sukces mierzy się poprzez sumę wyników komponentów portfela.
Monitoring	Kierownicy projektów monitorują i kontrolują pracę nad projektem, jego produktami, usługami czy innymi wynikami, które przedsięwzięty projekt miał wytworzyć.	Kierownicy programu monitorują postępy realizacji komponentów programu, aby zapewnić wykonanie celów, harmonogramów, budżetu i korzyści.	Kierownicy portfeli monitorują sumę wyników i wartości wskaźników elementów portfela.

## Zarządzanie portfelem projektów (Project Portfolio Management)

„Zarządzanie portfelem jest to scentralizowane zarządzanie jednym lub wieloma portfelami zawierającymi zidentyfikowane, uszeregowane, zatwierdzone, zarządzane i kontrolowane projekty, programy i inne zadania, aby osiągnąć strategiczne cele biznesowe”.

Na koniec spójrzmy na portfel szerzej. W wielu podejściach portfel projektów jest rozumiany jako lista projektów aktualnie wybranych do realizacji. W praktyce należałoby tu uwzględnić dodatkowo takie elementy jak:

- inicjatywy,
- projekty zakończone, które przynoszą korzyści,
- projekty wstrzymane ze względu na powiązanie z innymi,
- projekty zabudżetowane.

Bez tego nie będzie można prognozować portfela projektów.



Uwzględnienie w analizie portfela projektów przedsięwzięć na różnym etapie cyklu życia projektu pozwala przewidzieć stan organizacji w przyszłości.

### **5.3. Powody, dla których nie wdrażamy zarządzania portfelem projektów**

Przygotowując się do wdrożenia zarządzania portfelem projektów, w pierwszej kolejności musimy przełamać blokady, które pojawiają się w organizacji w momencie wprowadzania takiej zmiany. Oto kilka elementów, które przeszkadzają w zastosowaniu zarządzania portfelem projektów w firmach.

#### **5.3.1. Brak wiedzy, co to jest portfel projektów**

Przed wszystkim wielu firmom brakuje wiedzy o podejściu portfelowym do zarządzania projektami. Mimo że pierwsze szkolenia i konferencje na ten temat odbyły się w Polsce w 2005 roku, świadomość, jak zarządzać portfelem projektów, u osób niezajmujących się tym zagadnieniem na co dzień nadal jest niska. Z punktu



# Skorowidz

## B

BUPMO, 82

## C

CHAOS Reports, 17

cykl życia projektu, 50, 60, *Patrz*

*również* podejście brankowe  
czynniki wpływające na realizację  
projektu, 20

  podejście projektowe na siłę, 22

  przeszkody techniczne, 21

  syndrom skostniałej organizacji, 22

  szarżujące zarządzanie  
  projektami, 21

## D

DPMO, 82

## E

efektywne zarządzanie projektami, 23, 32

  docelowy schemat organizacyjny, 23

  etyka w zarządzaniu projektami, 28

  faza przygotowań, 23

  interesariusze, 26

  kryteria efektywności projektów, 28

  plan wdrożenia podejścia

    projektowego, 23

  sukces projektu, 27

EPMO, 82

## F

funkcje PMO

  administracyjna, 78

  aktywna, 78

  decyzyjna, 78

  wspierająca, 78

## I

interesariusze, 26

## K

kryteria efektywności projektów, 28

## M

macierz oceny projektu, 48

MCPPMO, 82

menedżer portfela projektów, 178

  kompetencje, 179

  miejsce w organizacji, 180

  obowiązki i zadania, 179

  pełnione funkcje, 178

  role i uprawnienia, 181

metoda hordy tatarskiej, 23

metodyka zarządzania projektami, 34,

  44, 46, 48, 51, 70

  analiza problemów, 52

  budowa zespołu, 54

  cel biznesowy, 41

  cele wdrożenia metodyki, 37

- metodyka zarządzania projektami
- cykl życia projektu, 50, 60
  - główne zasady, 58
  - integracja projektu, 60
  - korzyści wdrożenia, 47
  - koszty wdrożenia, 46
  - macierz oceny projektu, 48
  - migracja projektów, 56
  - minimalizacja kosztów
    - procesowania, 38
  - model bramkowy, 66
  - monitoring procesu, 57
  - monitoring statusu projektów, 114
  - ocena wdrożenia, 56
  - parametry opłacalności, 47
  - podjęcie bramkowe, 66
  - polityka/listy kontrolne, 50
  - proces wdrożenia metodyki, 51
  - przygotowanie metodyki, 54
  - przygotowanie planu wdrożenia, 55
  - przyspieszenie procesowania, 39
  - raportowanie o statusie projektu, 63, 114
  - słownik pojęć, skrótów
    - i ról projektowych, 58
  - standardowe formy, 48
  - standardy zarządzania, 42
  - struktura projektu, 61
  - szkolenia, 55
  - wizualizacja, 59
  - wyzwania metodyki, 34
  - zarządzanie jakością, 63
  - zarządzanie ryzykiem, 64
- miękkie aspekty zarządzania, 19
- miękkie techniki, 19
- model bramkowy, 66
- główne kroki modelu, 67
  - wdrażanie modelu, 69
- model Gartnera, 165
- monitoring statusu projektów, 114
- definicja, 115
  - miary monitorowania, 144
  - model docelowy, 148
  - model rekomendowany, 149
  - monitoring ad hoc, 150
  - monitoring standardowy, 148
  - parametry projektu, 140, 142
  - rekomendacje, 151
  - wartości parametrów projektu, 143
  - wskaźniki późnego ostrzegania, 144
  - wskaźniki wczesnego ostrzegania, 144
  - zasady monitoringu, 115
- 0**
- ocena projektów, 188
- kryteria biznesowe, 189
  - kryteria finansów, 189
  - kryteria oceny, 189
  - obligatoryjność komponentu, 190
  - ryzyko, 190
- otoczenie projektu, 20, 21
- P**
- plan wdrożenia podejścia projektowego, 23
- metoda hordy tatarskiej, 23
  - rozpoznanie bojem, 23
- PMBok®, 43
- PMBok®Guide, 169
- PMO, 57, 73
- BUPMO, 82
  - CHAOS Reports, 17
  - czas wdrażania, 95
  - decyzyjność, 78
  - DPMO, 82
  - efektywne zarządzanie projektami, 23, 26, 32
  - EPMO, 82
  - etyka w zarządzaniu projektami, 28
  - funkcje, 77, 87
  - kryteria efektywności projektów, 28
  - MCPPMO, 82
  - metodyka zarządzania projektami, 34
  - miękkie aspekty zarządzania, 19
  - miękkie techniki, 19

- monitoring procesu metodyki zarządzania, 57
  - monitoring statusu projektów, 114
  - oczekiwania, 74
  - określenie kompetencji, 93
  - otoczenie projektu, 20, 21
  - plan wdrożenia podejścia projektowego, 23
  - potrzeby, 102
  - procedura wdrażania, 84
  - raportowanie statusu projektów, 114
  - rodzaje, 82
  - struktury, 19
  - sukces projektu, 27
  - trójkąt ograniczeń, 16
  - twarde techniki, 19
  - umiejscowienie w strukturze organizacyjnej, 80, 93
  - wzajemne relacje, 82
  - zakres kompetencji, 79, 80
  - zarządzanie portfelem projektów, 78
  - podjęcie brankowe, 66, *Patrz również* model brankowy
  - podjęcie portfelowe, 168
  - podjęcie projektowe na siłę, 22
  - PRINCE2™, 142
  - procedura wdrażania PMO, 84
    - czas wdrażania, 95
    - faza planowania, 84
    - określenie kompetencji, 93
    - określenie zakresu funkcji, 87
    - umiejscowienie w strukturze organizacyjnej, 93
  - proces wdrożenia metodyki zarządzania, 51
    - analiza problemów, 52
    - budowa zespołu, 54
    - integracja projektu, 60
    - migracja projektów, 56
    - przygotowanie metodyki, 54
    - przygotowanie planu wdrożenia, 55
    - raportowanie o statusie projektu, 63
    - struktura projektu, 61
    - szkolenia, 55
  - zarządzanie jakością, 63
  - zarządzanie ryzykiem, 64
  - zmiana w projekcie, 62
  - proces wdrożenia raportowania, 126
    - analiza zbieranych miar, 130
    - analiza udziałowców projektów, 128
    - elementy opisu miar, 131
    - kryteria projektowania raportów, 134
    - określenie odbiorców, 127
    - określenie potrzeb odbiorcy, 128
    - określenie wartości
      - ostrzegawczych dla miar, 133
    - pilotaż procesu raportowania, 133
    - projektowanie raportów i szablonów pracy, 133
- ## R
- raportowanie statusu projektów, 114
    - analiza statusu, 138
    - cele procesu, 120
    - dane wejściowe, 136
    - definicja, 114
    - koszty raportowania, 125
    - odbiorcy raportów, 120, 122, 124
    - parametry projektu, 140, 142
    - procedura ratowania zagrożonych projektów, 146
    - proces decyzyjny, 139
    - proces komunikacji, 140
    - proces wdrożenia, 127
    - przykład procesu, 136
    - rekomendacje, 151
    - wartości parametrów projektu, 143
    - weryfikacja danych, 138
    - zakres informacji raportu, 137
    - zastosowania, 117
  - rozpoznanie bojem, 23
- ## S
- standardy zarządzania projektami, 42
    - standard PMBoK®, 43
    - standard PMBoK®Guide, 169
    - standard PRINCE2™, 142

struktury liniowe, 19  
struktury macierzowe, 19  
struktury projektowe, 19  
sukces projektu, 27  
    definicja sukcesu, 28  
    etyka w zarządzaniu projektami, 28  
    kryteria efektywności projektów, 28  
    mierniki poziomu satysfakcji, 28  
    zadowolenie klienta, 28  
syndrom skostniałej organizacji, 22  
szarżujące zarządzanie projektami, 21

## Ś

środowisko multiprojektowe, 18

## T

trójkąt ograniczeń, 16  
twarde techniki, 19

## W

wyzwania metodyki zarządzania projektami, 34

## Z

zarządzanie portfelem projektów, 156, 167, 182, 200  
    autoryzacja, 199  
    bilansowanie portfela, 196  
    blokady przy wprowadzaniu, 171  
    cechy zarządzania, 182  
    czynniki priorytetyzacji, 194  
    definicja, 170  
    efekty biznesowe, 168  
    elementy portfela, 171  
    identyfikacja przedsięwzięć, 184  
    kategoryzacja zgłoszonych  
        inicjatyw, 186  
    komunikacja, 198  
    korzyści, 156, 159, 160, 162, 163, 164  
    kryteria oceny, 189  
    menedżer portfela, 178  
    model Gartnera, 165  
    ocena korzyści, 165  
    ocena projektów, 188  
    podejście portfelowe, 168  
    portfel, 169  
    priorytetyzacja, 158, 163, 194  
    przykładowy proces zarządzania, 177  
    przykłady wyliczenia korzyści, 166  
    unikalność, 168  
    wybór projektów, 192  
zarządzanie ryzykiem, 199

# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

PMO — Project Management Office lub po prostu biuro projektów — to jednostka, której zadaniem jest kompleksowe wspieranie procesu zarządzania projektami w organizacji. To również idea, która robi ostatnimi czasy oszałamiającą karierę w świecie nowoczesnego biznesu i zarządzania. Idea, której wręcz nie wypada nie znać, jeśli marzy się o karierze w tych dziedzinach. Efektywne zarządzanie projektami staje się palącą koniecznością w firmach planujących rozwój i pragnących skutecznie działać na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

W polskich księgarniach brakowało dotąd pozycji kompleksowo i w sposób praktyczny omawiającej zagadnienia związane z PMO. Lukę tę wypełnia książka **PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji**. Znajdziesz w niej wszystkie kluczowe zagadnienia, nierozzerwalnie związane z efektywnym funkcjonowaniem biura projektów. Jest ona doskonałym wprowadzeniem w arkana efektywnego zarządzania projektami, wdrażania właściwych procedur oraz odpowiedniego definiowania priorytetów. Może także pomóc w planowaniu rozwoju, wprowadzaniu i przestrzeganiu standardów oraz rozwiązywaniu pojawiających się przy tym problemów z personelem czy budżetem organizacji.

**Zdobądź uznanie zarządu i zostań cenionym ekspertem od zarządzania projektami!**

**Dr inż. Seweryn Spałek** zajmuje się zarządzaniem projektami od osiemnastu lat. Oprócz pozyskania stosownej wiedzy z tego zakresu zdobył również doświadczenie praktyczne, pracując dla renomowanych firm o ugruntowanej pozycji na rynku polskim i międzynarodowym. Zarządzał projektami polegającymi na implementowaniu pakietów zintegrowanego oprogramowania w organizacjach. Konsultował, opracowywał plany oraz sprawował nadzór w zakresie wprowadzania zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach. Uzyskał stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych, broniąc pracy doktorskiej z zakresu zarządzania projektami. Jest członkiem Project Management Institute (PMI), International Project Management Association (IPMA) oraz Stowarzyszenia Project Management Polska (SPMP). W ramach PMI należy do Polish Chapter oraz grupy RISK SIG, skupiającej osoby z całego świata, zainteresowane tematyką zarządzania ryzykiem w projekcie. Aktywnie działa również w Program Management Office Specific Interest Group (PMO SIG), gdzie pełni funkcję dyrektora na Europę.

**Maciej Bodych** (MBA, PMP) to ekspert w zakresie zarządzania projektami i portfelem projektów. Przewodził projekty informatyczne i doradzcze oraz wdrożenia biur projektów. Wielokrotnie brał udział w ocenie stopnia dojrzałości projektowej organizacji (m.in. OPM3®, CMMI). Jest także trenerem szkoleń z tego zakresu. Od wielu lat wdraża w firmach systemy informatyczne do zarządzania projektami i portfelem projektów. W latach 2007 – 2010 był zatrudniony na stanowisku menedżera portfela projektów w Raiffeisen Bank Polska S.A. Był tam odpowiedzialny za wdrożenie portfela projektów banku i zarządzanie nim, coaching i mentoring kierowników projektów oraz wdrożenie metodyki zarządzania projektami. Od 2003 roku jest związany z Project Management Institute (PMI®), gdzie pełnił m.in. funkcję prezesa oddziału warszawskiego, prezesa oddziału polskiego oraz przewodniczącego komisji rewizyjnej stowarzyszenia. Od 2010 roku pracuje w centrali PMI® (USA) jako mentor odpowiedzialny za oddziały w Europie Wschodniej. Od 2005 roku jest certyfikowanym PMP®.

książki klasy business

Nr katalogowy: 5823

Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**  
**0 601 339900**

one  
press

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Helion



Cena 69,00 zł

ISBN 978-83-246-2774-5

