
Multiprojektové řízení

od definic k potřebám,
od potřeb k možnostem

Iva Steinerová

iva.steinerova@perpartes.cz

CIO Network
17.4.2008

Proč multiprojektové řízení ??

Projektové řízení
se stalo standardním způsobem
řízení změny ve firmě, tzn.
roste počet
souběžně běžících
projektů

Řízení projektů

- Vlastní řízení projektů – v současnosti rutinní aktivita
 - Metodiky, vyškolení projektoví manažeři
 - Přesto 30% projektů zpožděných, s překročeným rozpočtem nebo nesplňujících původní cíle
 - PROČ ??
-

Proč ?

- Důvody neúspěšnosti projektů
 - Měnící se zadání (špatně definované cíle)
 - Špatné odhady pracnosti
 - Špatné odhady nákladů
 - Špatné řízení projektu
 - Rostoucí počet současně běžících projektů
 - Posuny jiných projektů čerpajících stejné kritické zdroje

 - Vzniká potřeba řídit nejen projekty, ale celé portfolio projektů
-

Řízení projektového portfolia – definice - 1

- Petr Hujňák – Per Partes

Projektové portfolio je otevřená skupina vzájemně centrálně koordinovaných a podmíněných projektů. Skupina je co do počtu otevřená v tom smyslu, že projekty jsou ukončovány a klouzavě v čase nové doplňovány. Řízení projektového portfolia je spojeno se vznikem nových a zánikem již uzavřených projektů a není omezeno v čase. Při hodnocení portfolia se vychází z toho, že individuální přínosy některého z projektů mohou být negativní, přesto je jeho provedení nutné pro úspěch celého portfolia. Hodnocení projektů není tedy možné bez kontextu na ostatní projekty portfolia. Kontext je vhodné dodat strategií celého portfolia formulující jednotlivé Business Case projektů.

Řízení projektového portfolia – definice - 2

- Tomáš Hrabě – LBMS
Řízení projektového portfolia znamená sestavení takové množiny projektů v daném čase, aby omezené zdroje organizace byly vynaloženy právě na ty projekty, které organizaci posunují žádaným směrem definovaným předem deklarovanou strategií
 - Petr Fiala – kniha Projektové řízení
Portfoliem projektů jsou všechny projekty, které jsou ve firmě realizovány v daném čase
 - Web Unicorn
Multiprojektové řízení řeší optimální realizaci velkého množství požadavků do různých informačních systémů zároveň, přičemž zajišťuje soulad jejich realizace s ICT strategií společnosti. Klíčovou myšlenkou je zavedení systémové integrace a kompetenčních center pro jednotlivé byznys oblasti a informační systémy.
-

Různý pohled definic

- vzájemně centrálně koordinované a podmíněné projekty
- posunují organizaci žádaným směrem definovaným předem deklarovanou strategií

X

- Všechny projekty, kterou jsou ve firmě realizovány v daném čase

Různý pohled definic

Vzájemně centrálně podmíněné projekty

- Existence strategie – není častým případem
- Transformační projekty – největší předpoklad k řízení portfolia

X

Všechny projekty

- Reálný život

Důvody pro řízení projektového portfolia

- v důsledku velkého množství projektů v organizaci, na jejichž realizaci nestačí zdroje (lidské, finanční)
 - jako součást transformačního procesu
 - realizace schválené strategie
-

Řízení projektového portfolia

jako důsledek nedostatku zdrojů

- Projektové řízení se stalo standardním nástrojem řízení změny
 - Divize s velkým počtem změn usilují o vlastní PM – obvykle vznikají z kmenových pracovníků bez velkých zkušeností s projektovým řízením a bez metodiky
 - Otázka zdrojů z jiných divizí – kritickým zdrojem se stávají řešitelské kapacity IT (většina změn má dopad do informačních systémů), příp. finanční prostředky na externí dodávky
-

Regulování požadavků na zdroje v IT - 1. fáze

- Pronajímání zdrojů
 - Kapacitní plánování
 - Úskalí
 - ve fázi požadavku na zdroje nejsou dokončeny analýzy, často ani specifikace funkčních požadavků, tzn. skutečné požadavky se liší jak objemem, tak i časem provedení
 - Zapomene se na denní business firmy
-

Regulování požadavků na zdroje v IT - 2. fáze

- Vytvoření IT projektové kanceláře
 - Řídí přímo projekty s velkým podílem IT
 - Řídí IT podprojekty velkých firemních projektů
 - Požadavek na zřízení centrálního místa – optimálně pověřeného řízením projektového portfolia nebo alespoň určováním priorit v případě kolize zdrojů
-

Projekt x změna

- Kde je hranice mezi projektem a změnou?
 - Obecná definice projektu – řízená skupina činností vyvolaná za účelem dosažení předem určených cílů v daných termínech, ceně a s přidělenými zdroji
 - Telekomunikační operátor 1 (rok 2005)– měsíčně registrováno 150 změnových požadavků s dopadem do IT systémů, průběžně otevřeno 500 + cca 15 projektů, změny alokovaly 30% řešitelských kapacit a zhruba stejné % z finančního plánu
 - Telekomunikační operátor 2 (rok 2005)– žádné změny, vše řízeno projektově
 - Jestliže je ve firmě implementován ITIL (Change management process), pak je vhodné zahrnout do řízení projektového portfolia i řízení změn
-

Role investičního rozhodování

- Ve firmě existují strategické procesy shora dolů a zdola nahoru
 - Strategie – proces shora dolů
 - Není-li formulovaná strategie, je možné využít procesy zdola nahoru – sumarizovat požadavky odborných útvarů, seřadit podle priorit, porovnat s disponibilními finančními zdroji a sestavit plán
 - Schvalování plánu na úrovni vedení
 - Před uvolněním prostředků předložení detailního BC
 - Obecně bývá omezené množství finančních prostředků přirozeným filtrem pro prioritizaci
-

Řízení projektového portfolia jako důsledek transformace

- Transformační kancelář
 - Transformační board
 - Oblasti transformace = programy, např.
 - Přejít na zákaznickou orientovanou firmu
 - Řízení výkonnosti
 - Snížení nákladů
 - Lidské zdroje
 - Rámce projektů se stanovují v krátkém období, cíle projektů v jednotlivých programech jsou úzce provázané
-

Transformační kancelář + board

- Transformační kancelář (project office)
 - Výkonný ředitel pro transformaci
 - Manažeři programů, příp. projektoví manažeři

 - Transformační board
 - Jeho členové patří do vrcholového managementu firmy
 - Stanovuje strategii, cíle, měřítka
 - Prioritizace projektů
 - Zahájení projektů – stvrzení rámce projektu
 - Řešení kolizí zdrojů
 - Odstraňování překážek bránících hladkému průběhu realizace transformačních aktivit
-

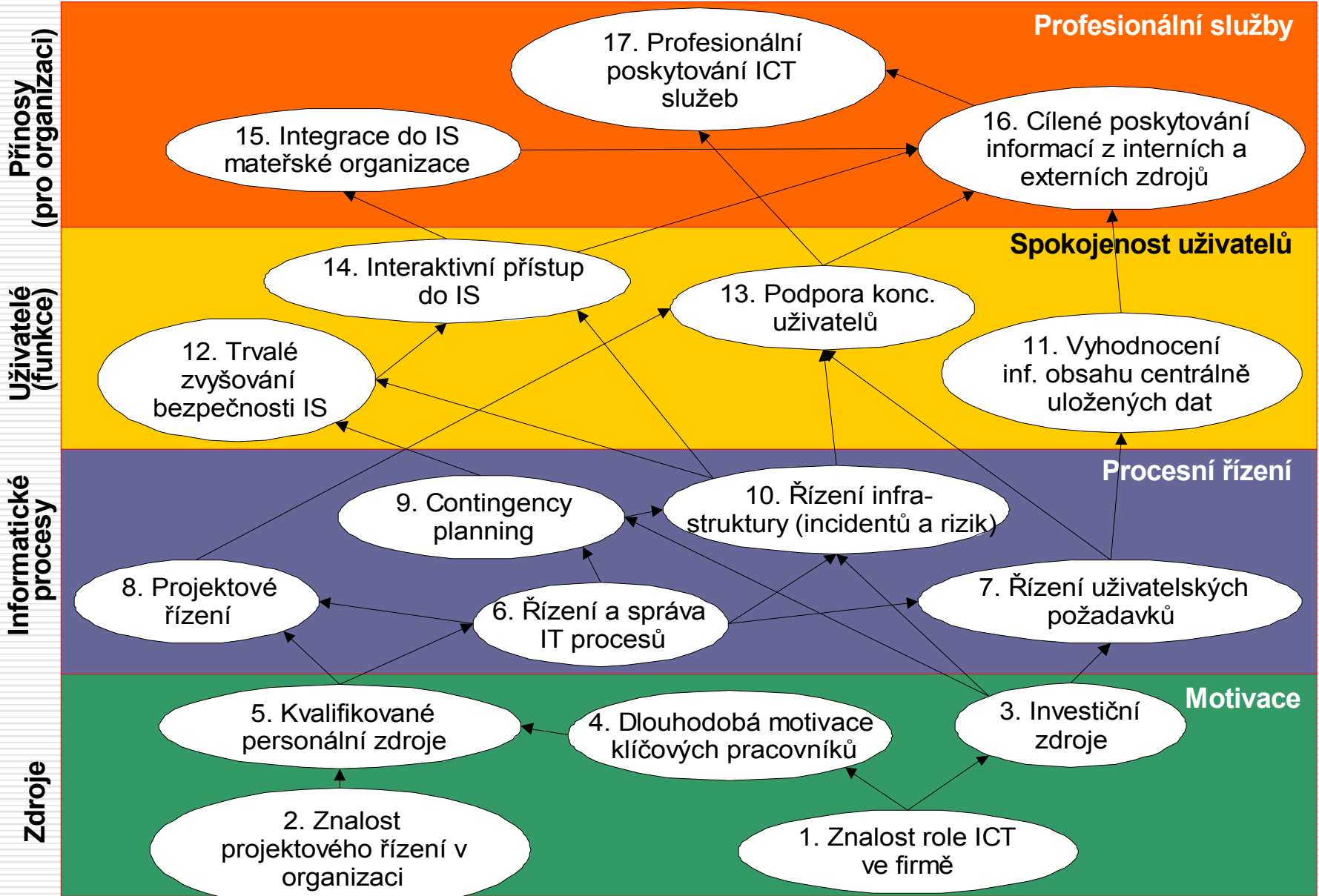
Transformační projekty

- Strategické cíle, které projekt podporuje
 - Přínos projektu pro naplnění cíle
 - Vliv projektu na naplnění cíle (rozhodující, důležitý, okrajový)
 - Dopady projektů do procesů (funkčních oblastí) firmy
 - KPI projektu a způsob jejich měření
 - Vazby na ostatní projekty
 - Rozpočet
 - Rámcový harmonogram s milníky a výstupy
-

Řízení projektového portfolia jako důsledek realizace strategie firmy



Strategie metodou BCS



Akční plán realizace strategie

- Strategie postavená s cílem dosažení odlišnosti od konkurence spojená s překonáváním bariér se nedá realizovat jinak, než projekty
 - Vzájemně provázané cíle jsou realizovány vzájemně provázanými projekty
 - Provázané projekty vyžadují řízení projektového portfolia
-

Bariéry

- Výkonná pravomoc projektové kanceláře - bez ní může skončit projektová kancelář jako centrální reporting o projektech
 - Podpora vrcholového managementu
 - Vyspělost firmy
 - Znalosti a metodiky
 - Nástroje
-

Závěr - ideální podmínky pro řízení projektového portfolia

- Existující strategie s implementačním plánem, příp. proces transformace
 - Centrální projektová kancelář s dostatečnými kompetencemi a plnou podporou vrcholového managementu
 - Zavedené procesy s nastavenými metrikami, které umožní reálné odhady časové náročnosti jednotlivých činností v rámci projektů
 - Kapacitní plánování pro kritické zdroje
-