

dr inż. Andrzej Parafian

## **Kluczowe korzyści z wdrożenia systemu PPM (Project Portfolio Management) w organizacji**

### *Streszczenie*

*Organizacje decydują się na podejście projektowe w zarządzaniu wewnętrznymi inicjatywami z uwagi na oszczędności zarówno w ujęciu budżetu jak i czasu ich realizacji. Niestety jak pokazują sukcesywnie prowadzone badania bardzo duży odsetek projektów kończy się niepowodzeniem. W artykule tym zaprezentowano trzy elementy, które wpływają na redukcję ryzyka zakończenia projektów niepowodzeniem do których należą: wiedza, metodyka oraz oprogramowanie. Ponadto przedstawiono kluczowe korzyści z wdrożenia systemu PPM (Project Portfolio Management) jak również jego roli w organizacji.*

*Organizations decide to use the project approach for managing an internal initiatives because they see it can save money and time. Unfortunately big percentage of projects fail during implementation. This paper presents the three categories of a factors that reduce risk of the project failure which are: knowledge, methodology and software. Article also describes the key advantages of the Project Portfolio Management Software implementation as well as the role of the PPM Software in an organization.*

### **Słowa kluczowe:**

Project Portfolio Management, PPM Software, Project management, Risk management.

### **1. Cel artykułu**

Stały rozwój przedsiębiorstw oraz zmieniające się oczekiwania klientów wpływają na podejmowanie szeregu działań związanych z poprawą jakości świadczonych usług oraz optymalizacją procesów biznesowych. Jednocześnie ciągłe poszukiwanie racjonalizacji kosztów, a także inicjatyw efektywnych z ekonomicznego punktu widzenia, wpływa na podnoszenie wartości przedsiębiorstw. Podejmowane przez firmy przedsięwzięcia wpływające na poprawę ich funkcjonowania, aby były efektywne, powinny być zarządzane w odpowiedni sposób, dlatego też przedsiębiorstwa coraz częściej decydują się do stosowania podejścia „projektowego” w zarządzaniu inicjatywami wewnątrzorganizacyjnymi. Podejście projektowe polega na powoływaniu niezależnych struktur organizacyjnych w celu realizacji określonych przedsięwzięć nazywanych projektami. Organizacje powołują projekty i nimi zarządzają. Jednakże odsetek projektów zakończonych sukcesem w dalszym ciągu nie jest zadowalający. Dlatego też warto poszukiwać czynników ograniczających ryzyko zakończenia projektów niepowodzeniem.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kluczowych korzyści wynikających z wdrożenia systemu PPM (Project Portfolio Management) oraz jego roli w organizacji.

### **2. Zarządzanie projektami**

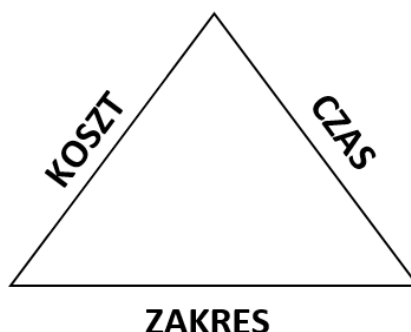
Zarządzanie projektami jest stosunkowo nową dziedziną wiedzy, jednakże samo pojęcie projektu znane było już od najdawniejszych czasów. Samo słowo projekt posiada wiele definicji. Według metodyki PRINCE2 [7,4] jest to środowisko zarządzania stworzone w celu dostarczenia jednego lub większej liczby produktów biznesowych w określonym czasie, stosownie do

specyficznych wymagań biznesu. Z kolei według Project Management Institute, projekt jest to ograniczony w czasie wysiłek podejmowany w celu unikatowego wyrobu lub usługi. Wiatr [17,4] podjął próbę uporządkowania proponowanych definicji projektu, stwierdzając, iż projekt jest to działanie jednorodne i tymczasowe, przy czym jednorazowość działania należy rozumieć, jako niepowtarzalność zorganizowania wspomnianego działania lub warunków, w jakich się odbywa, natomiast tymczasowość należy rozumieć, jako konieczność brania pod uwagę zakończenia działania, jako integralnej części projektu. Według Trockiego [13,20] można wyróżnić określone cechy projektu. Pierwszą cechą określającą projekty jest ich cel. Oberlander [6,18] eksponuje tę cechę, definiując projekt, jako działanie podejmowane dla spowodowania rezultatów oczekiwanych przez stronę zamawiającą. Drugą cechą projektów jest ich niepowtarzalność. Kolejną cechą projektów jest ich złożoność. Z kolei już w latach siedemdziesiątych dwudziestego wieku Hammer [3,20] określał projekty jako większe działania, w których planowaniu, kierowaniu i realizacji bierze udział wiele działów jednego przedsiębiorstwa.

Istotą projektów jako złożonych przedsięwzięć jest ich określoność [18, 11]. Dotyczy ona podstawowych wielkości charakteryzujących projekt, inaczej mówiąc podstawowych parametrów projektu:

- koszty realizacji (cost),
- czas realizacji (time),
- zakres (scope).

Rys. 1 Trójkąt parametrów projektu



Źródło: opracowanie własne

O sukcesie realizacji projektu możemy mówić w momencie gdy projekt zostanie zrealizowany w ramach zdefiniowanego budżetu, harmonogramu oraz określonego zakresu. Przedstawiony powyżej trójkąt przedstawia jasne zależności panujące w trakcie realizacji projektu. Zwiększenie zakresu projektu może wpłynąć na zwiększenie kosztu lub czasu jego realizacji. Z kolei zwiększenie czasu trwania może wpłynąć na zwiększenie kosztów lub zmniejszenie zakresu projektu. Finalnie zmniejszenie budżetu projektu wpływa na zmniejszenie zakresu przez co czas trwania również może być krótszy.

### 3. Cykl życia projektu

Każdy powołany projekt posiada swój cykl życia czyli czas od momentu określenia zakresu przedsięwzięcia do momentu jego zakończenia. Ponadto cykl życia projektu, czyli model realizacji projektu w czasie, określa zróżnicowanie sytuacji występujących w trakcie jego realizacji. Sytuacje te nazywane są fazami cyklu życia projektu [10, 21]. W ogólnym ujęciu wszystkie projekty składają się z co najmniej czterech faz, które swoim zakresem obejmują cały cykl życia projektu od rozpoczęcia do zakończenia projektu [11, 15]. Wśród tych faz można wyróżnić [8, 19]:

- fazę pierwszą – uruchomienie projektu, polegające na rozpoznaniu potrzeb realizacji danego projektu oraz nadającą projektowi bieg,
- fazę drugą – planowanie prac, podczas której definiowane są dokładne oczekiwania, przydzielane zasoby oraz określone dokładne ramy czasowe poszczególnych etapów,
- fazę trzecią – realizację prac, podczas której koordynowane są działania zespołów projektowych, aby postęp prac był zgodny z przyjętym planem,
- fazę czwartą – zamknięcie projektu, w której następuje prezentacja wyników oraz formalne zamknięcie projektu.

Wysocki [19,36] w zaproponowanej klasyfikacji wyodrębnił z trzeciej fazy dodatkową fazę monitorowania postępu prac. W poszczególnych fazach wyodrębnia się różne etapy oraz ponosi się zróżnicowane koszty. Kształt krzywej nakładów zależy od rodzaju oraz charakteru podejmowanego projektu i czasu jego trwania. W jednych nakłady początkowo rosną w wolnym tempie, by przyspieszyć w fazie realizacji, po czym szybko spadają w fazie końcowej. Poniższa tabela przedstawia charakterystykę poszczególnych faz projektu [14, 16].

Tabela 1. Charakterystyka poszczególnych faz projektu

Fazy	Faza definiowania projektu	Faza planowania i organizowania wykonawstwa projektu	Faza wykonawstwa projektu	Faza zakończenia projektu
<b>Charakter działalności</b>	Działalność koncepcyjna	Działalność organizacyjna i planistyczna	Działalność wykonawcza kontrolna i koordynacyjna	Działalność wdrożeniowa i sprawozdawcza
<b>Etapy</b>	Inicjowanie projektu Definiowanie projektu Organizowanie pracy zespołu	Określenie struktury projektu Planowanie przebiegu projektu Planowanie zasobów projektu Organizowanie wykonawstwa projektu	Wykonawstwo projektu Kontrola wykonawstwa projektu Koordynacja wykonawstwa projektu	Zamknięcie projektu
<b>Koszty, nakłady</b>	Niewielkie, wolno rosnące	Średnie, rosnące	Wysokie, rosnące do maksymalnego poziomu	Średnie spadające
<b>Uczestnicy</b>	Zleceniodawca, kierownictwo przedsiębiorstwa,	Zespół projektowy, kierownictwo	Jednostki wykonawcze,	Jednostki wykonawcze, zespół projektowy,

	Specjaliści odpowiedzialni za projekt	jednostek wykonawczych	zespół projektowy	kierownictwo przedsiębiorstwa, zleceniodawca
--	---------------------------------------	------------------------	-------------------	--

Źródło: [14, 16]

#### 4. Czynniki wpływające na proces zarządzania projektami

Przedsiębiorstwa realizują projekty, gdyż widzą w nich szansę na poprawę swojej konkurencyjności w obecnych, wymagających warunkach biznesowych. Walczak w swojej pracy [16,188] przedstawił, iż realizacja projektów może przyczyniać się do:

- podniesienia sprawności zarządzania (np. projekt wdrożenia zintegrowanego systemu do zarządzania relacjami z klientem, elektronicznego obiegu dokumentów, systemu księgowo-finansowego),
- podniesienia konkurencyjności rynkowej,
- poszerzenia oferowanych produktów, dając szansę na zdobycie kolejnych klientów (np. projekt opracowania i wdrożenia nowego produktu/ usługi),
- pozyskania cennych zasobów wiedzy,
- zdobycia nowych umiejętności, dzięki współpracy z innymi organizacjami,
- kształtowania pozytywnego wizerunku, prestiżu, wiarygodności.

Obecnie uważa się, że zarządzanie projektami staje się strategiczną siłą organizacji (ang. *strategic strength*), która jest utożsamiana jako konkurencyjna krawędź (ang. *competitive edge*), ściśle powiązana ze strategią firmy [15, 5]. Pomimo, iż podejście projektowe jest bardzo często stosowane przez organizacje, to odsetek projektów zakończonych z sukcesem nie jest imponujący. Szczególnie widoczne jest to w branży IT. W tabeli 2 przedstawiono zestawienie badań związanych z realizacją projektów prowadzonych sukcesywnie od prawie dwudziestu lat przez amerykańską instytucję badawczą Standish Group.

Tabela 2. Zestawienie realizacji projektów informatycznych wg Standish Group - Chaos Report 1994 - 2012

Dane za rok	Sukces	Niepowodzenie częściowe	Niepowodzenie całkowite
1994	16%	53%	31%
1996	27%	33%	40%
1998	26%	46%	28%
2000	28%	49%	23%
2002	34%	51%	15%
2004	29%	53%	18%
2006	35%	46%	19%
2008	32%	44%	24%
2010	37%	42%	21%
2012	39%	43%	18%

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1,135] uzupełnione o [12, 6]

Z danych ujętych w tabeli wynika, iż na przestrzeni 18 lat z 16% projektów zakończonych sukcesem w 1994 wartość ta wzrosła do 39% w roku 2012, z kolei w odniesieniu do projektów zakończonych całkowitym niepowodzeniem z 31% w 1994 wartość zmalała do 18% w 2012 roku.

Pomimo iż na przestrzeni 18 lat dynamika zmian projektów zakończonych sukcesem wzrosła o ponad 100%, to i tak jest nie jest ona w pełni zadowalająca, gdyż prawie 20% projektów kończy się całkowitym niepowodzeniem. Jako główną przyczynę stanu niepowodzeń projektów wdrożeniowych Standish Group podaje:

- brak zaangażowania użytkowników w prowadzone prace wdrożeniowe,
- brak wsparcia ze strony zarządu organizacji,
- niejasne cele biznesowe przedsięwzięcia,
- niedoświadczony kierownik projektu,
- niewłaściwe zarządzanie finansami przedsięwzięcia,
- niedostatecznie wykwalifikowane zasoby ludzkie,
- niewykorzystanie formalnej metodyki prowadzenia prac projektowych,
- niewykorzystanie standardowej infrastruktury oprogramowania.

Powyższą listę głównych przyczyn niepowodzeń projektów potwierdza również opublikowane w 2005 roku badanie przeprowadzone przez Karbownika i Spałka dotyczące krytycznych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami. W badaniu tym do roli ekspertów zaproszono członków Stowarzyszenia Project Management Polska, którzy na co dzień zajmują się zarządzaniem projektami w różnych obszarach. W trakcie badania zidentyfikowano czynniki, które w różnym, ale istotnym stopniu wpływają na proces zarządzania projektem. Autor niniejszego artykułu dokonał kategoryzacji oraz także określenia wagi punktowej czynników zdefiniowanych przez Karbownika i Spałka [5,7-8]. Wyniki zaprezentowano poniżej.

*Tabela 3. Zestawienie czynników wpływających na proces zarządzania projektami*

Lp.	Wpływ	Czynnik	Kategoria	Punkty
1	Bardzo duży	Ustanowienie kierownika projektu	Metodyka	5
2		Cel projektu jasno zdefiniowany	Metodyka	5
3		Kompetencje kierownika projektu	Wiedza	5
4		Ustanowienie zespołu projektowego	Metodyka	5
5		Wysoki autorytet kierownika projektu	Wiedza	5
6		Poparcie zarządu firmy dla projektu	Wiedza	5
7	Duży	Doświadczenie kierownika projektu	Wiedza	4
8		Efektywne procedury komunikacji	Metodyka	4
9		Kompetencje zespołu projektowego	Wiedza	4
10		Odpowiedni styl zarządzania kierownika projektu	Wiedza	4
11		Nadzorowanie i kontrola zmian w projekcie	Metodyka	4
12		Motywacja zespołu projektowego	Wiedza	4
13		Motywacja kierownika projektu	Wiedza	4
14		Nadzorowanie i kontrola ryzyka w projekcie	Metodyka	4

15		Robocze spotkania zespołu projektowego	Metodyka	4
16		Blokady w przepływie informacji	Oprogramowanie	4
17		Kierownik projektu ten sam, co w fazie planowania	Wiedza	4
18		Dokładne rozpoznanie i określenie wymagań klienta	Wiedza	4
19		Dokładne zaplanowanie potrzebnych zasobów	Oprogramowanie	4
20	Średni	Stosowanie technik i narzędzi do raportowania i kontroli całego projektu	Oprogramowanie	3
21		Stosowanie technik i narzędzi do kontroli realizacji budżetu	Oprogramowanie	3
22		Doświadczenie zespołu projektowego	Wiedza	3
23		Opór wobec projektu członków zespołu projektowego	Wiedza	3
24		Budżet znacząco zmniejszony w trakcie realizacji	Wiedza	3
25		Stosowanie technik i narzędzi kontroli realizacji harmonogramu	Oprogramowanie	3
26		Zaangażowanie klienta zewnętrznego projektu	Wiedza	3
27		Znaczące zmiany celu projektu w trakcie realizacji	Wiedza	3
28		Okresowe spotkania zespołu projektowego	Metodyka	3
29		Opór wobec projektu pracowników klienta zewnętrznego	Wiedza	3
30		Częste zmiany osób w zespole projektowym	Wiedza	3
31		Zespół projektowy ten sam w fazie realizacji, co w fazie planowania	Wiedza	3
32		Budżet projektu ustalony przez zespół projektowy w fazie planowania	Wiedza	3
33		Częste zmiany zasobów w trakcie realizacji projektu	Wiedza	3
34		Raportowanie dla zespołu projektowego	Oprogramowanie	3
35		Raportowanie dla klienta projektu	Oprogramowanie	3
36		Ustanowienie komitetu sterującego	Metodyka	3
37		Termin zakończenia projektu ustalony przez zespół projektowy w fazie planowania	Wiedza	3
38		Członek zarządu firmy w komitecie sterującym	Wiedza	3
39		Stosowanie zintegrowanego wspomaganie komputerowego dla raportowania i kontroli w całym projekcie	Oprogramowanie	3
40	Mały	Stosowanie wspomaganie komputerowego opracowania harmonogramu	Oprogramowanie	2
41		Kompetencje komitetu sterującego	Wiedza	2
42		Zmiana strategii zarządu firmy	Wiedza	2

43		Częste zmiany osób w komitecie sterującym	Wiedza	2
44		Harmonogram często zmieniany w trakcie realizacji	Oprogramowanie	2
45		Komitec sterujący w fazie realizacji ten sam, co w fazie planowania	Wiedza	2
46		Stosowanie wspomagania komputerowego opracowania budżetu	Oprogramowanie	2
47		Raportowanie dla komitetu sterującego	Oprogramowanie	2
48		Zaplanowany harmonogram zbyt napięty	Oprogramowanie	2
49		Okresowe spotkania komitetu sterującego	Wiedza	2
50		Budżet znacząco zwiększony w trakcie realizacji	Wiedza	2
51	Nieznaczący	Zmiana zewnętrznych uwarunkowań firmy	Wiedza	1

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie [5,7-8]*

Z przeprowadzonej kategoryzacji czynników wpływających na zarządzanie projektami wynika, iż możemy je zakwalifikować do trzech kategorii. Przedstawiono je w tabeli 4.

*Tabela 4. Zestawienie kategorii czynników wpływających na proces zarządzania projektami*

Lp.	Kategoria	Łączna ilość punktów	Współczynnik %
1	Wiedza	92	55,8
2	Metodyka	37	22,4
3	Oprogramowanie	36	21,8

*Źródło: Opracowanie własne*

Analizując dane przedstawione powyżej można zauważyć, iż w celu minimalizacji ryzyka zakończenia niepowodzeniem realizowanych projektów organizacje powinny przede wszystkim nabywać i wewnątrznie propagować wiedzę na temat prawidłowego zarządzania projektami (55,8%). Powinny utworzyć, wdrożyć i stosować metodykę zarządzania projektami (22,4%), a także powinny stosować odpowiednie oprogramowanie wspierające zarządzaniem portfelem projektów (21,8%).

Dalsza część artykułu zostanie poświęcona systemom PPM (Project Portfolio Management) oraz ich roli w organizacjach.

## **5. Korzyści z wdrożenia systemu PPM, na przykładzie polskiej platformy do zarządzania portfelem projektów ANDCOM PPM**

Rynek systemów PPM (Project Portfolio Management) jest rynkiem dojrzałym. Zgodnie z opublikowanym w 2010 roku przez amerykańską instytucję badawczą Gartner Inc. raporcie zwanym magicznym kwadratem (IT Project and Portfolio Management Magic Quadrant) przedstawiono 31 różnych systemów wspierających zarządzanie portfelem projektów. Natomiast w zestawieniu widocznym w Wikipedii [20] opisanych jest ponad 150 różnych systemów wspierających zarządzanie projektami. Świadczy to o tym, że dostępność systemów PPM jest bardzo duża. W dalszej części artykułu przedstawiono korzyści z wdrożenia systemu PPM na przykładzie polskiej platformy do zarządzania portfelem projektów ANDCOM PPM.

#### **Wybrano platformę ANDCOM PPM ponieważ:**

- jest to produkt polski,
- jest to platforma umożliwiająca monitorowanie całego portfela projektów (Project Portfolio Management), a nie tylko zarządzanie zadaniami (Task Management),
- jest udostępniany zarówno w modelu SaaS (Software as a Service) jak i on-premise (na serwerach klientów),
- posiada otwartą architekturę (możliwość integracji z innymi systemami),
- jest to produkt bezpieczny. W modelu SaaS dostęp do systemu szyfrowany jest 256 bitowym kluczem. Ponadto każdy z klientów posiada fizycznie odseparowany model danych (odrębna baza danych), a w ramach systemu istnieje elastyczny mechanizm uprawnień,
- posiada pełen wachlarz funkcjonalności zgodnych z kanonem systemów PPM, a w tym elastyczny workflow wykorzystywany do zatwierdzania programów, projektów, kosztów, zagadnień, ryzyka,
- firma ANDCOM jest właścicielem produktu i jest w stanie modyfikować i dostosowywać go pod konkretne wymagania swoich klientów,
- posiada design zgodny z zasadą maksymalnej użyteczności (maximum useability),
- dodatkowym składnikiem systemu jest moduł Service Desk, który umożliwia zarządzanie usługami IT (zgodnie z ITIL).

Wartym wspomnienia jest fakt, iż firma ANDCOM posiada odpowiednie zasoby, aby wspierać organizacje w trzech wcześniej wspomnianych obszarach: dostarczanie wiedzy (szkolenia) tworzenie wewnętrznych standardów i metodyk zarządzania projektami, a także wdrożenia autorskiej platformy PPM.

W kolejnych podrozdziałach przedstawiono bezpośrednie korzyści wynikające z wdrożenia systemu do zarządzania portfelem projektów.

#### **1.1. Zwiększenie efektywności zarządzania portfelem projektów**

Organizacje w trakcie dynamicznego rozwoju realizują kilkanaście, kilkadziesiąt, a czasem nawet kilkaset projektów jednocześnie. To z kolei przekłada się na mnogość realizowanych zadań projektowych i powoduje ogromne trudności z uzyskaniem szybkiej i wiarygodnej informacji na temat postępu prac projektowych oraz ich rzeczywistego kosztu. W ramach zwiększenia efektywności zarządzania portfelem projektów platforma ANDCOM PPM oferuje między innymi:

- możliwość łatwej identyfikacji projektów obciążonych dużym ryzykiem,
- możliwość analizy kosztów projektów w ujęciu plan vs. wykonanie,
- możliwość weryfikacji harmonogramów projektów w ujęciu plan vs. wykonanie,
- rzeczywistą informację na temat postępów realizacji portfela projektów,
- rzeczywistą informację dotyczącą globalnego zaangażowania osób oraz zasobów w prace nad różnymi projektami,
- przejrzysty pulpit realizowanych projektów,
- elastyczny workflow zatwierdzania projektu,
- możliwość grupowania projektów w programy,
- priorytetyzację projektów i programów w ramach realizowanego portfela,
- możliwość definicji wskaźników analizy efektywności ekonomicznej dla projektów (NPV, RR, IRR, MIRR, PP, PI).



## **1.2. Zwiększenie skuteczności planowania i monitorowania realizacji projektów**

Najwyższe kierownictwo współczesnych organizacji wymaga szybkiego i rzetelnego planowania oraz natychmiastowej informacji zwrotnej na temat statusu realizowanych projektów. Ponadto istotna jest informacja dotycząca efektywności pracy poszczególnych członków zespołów projektowych. Platforma ANDCOM PPM umożliwia dostarczenie informacji związanej z wyżej wymienionymi potrzebami. W obszarze zwiększenia skuteczności planowania i monitorowania projektów oferuje między innymi:

- tworzenie harmonogramów projektów i przedstawianie ich na wykresach Gantt'a,
- wytyczanie ścieżki krytycznej dla zadań projektowych,
- przeprowadzanie analiz „co-jeśli” dotyczących planu projektu,
- definiowanie bazowej wersji planu projektu,
- definiowanie modeli referencyjnych projektów, znacząco ułatwiających planowanie podobnych inicjatyw,
- importowanie harmonogramów utworzonych w MS Project,
- śledzenie historii postępu realizacji zadań projektowych,
- definiowanie rejestru kontaktów projektowych,
- definiowanie rejestru produktów,
- tworzenie tabeli RACI (Responsible, Assists, Consulted, Informed) dla produktów projektowych,
- definiowanie repozytorium dokumentów projektowych,
- definiowanie szablonów katalogów projektowych,
- wysyłanie mailowych powiadomień do członków zespołów projektowych.

## **1.3. Większa kontrola kosztów realizacji projektów**

Rzetelna kontrola kosztów realizowanych projektów jest kluczem do podniesienia efektywności działania całej organizacji. Niezależnie od okresów rozliczeniowych: miesięcznych, kwartalnych, czy rocznych, tworzone są raporty dotyczące bieżącego poziomu realizacji budżetu. W odniesieniu do zwiększenia kontroli kosztów realizacji projektów, platforma ANDCOM PPM umożliwia między innymi:

- rejestrację dokumentów kosztowych i możliwość przypisania ich do zadań projektowych,
- automatyczną kalkulację budżetu projektu na podstawie budżetów zadań projektowych,
- automatyczną kalkulację kosztów zadań i projektów na podstawie określonego zaangażowania zasobów projektowych,
- przydzielanie rezerw budżetowych na poziomie projektów oraz zadań,
- analizę kosztów projektów w ujęciu plan vs. wykonanie,
- workflow akceptacji dokumentów kosztowych,
- możliwość integracji z systemami finansowo księgowymi np. ERP.

## **1.4. Zwiększenie wydajności zarządzania czasem pracy**

Skuteczne zarządzanie czasem pracy zespołów projektowych to klucz do terminowej realizacji podjętych inicjatyw oraz podniesienie komfortu pracy pracowników firm. Jest to szczególnie ważne w momentach ogromnego obciążenia pracami projektowymi. Wiadomo jak istotny jest to element, dlatego też platformy PPM oferują systemowe narzędzia dzięki którym menadżerowie uzyskują precyzyjną informację na temat zadań realizowanych przez ich pracowników. Pracownicy z kolei

otrzymają rzetelną informację na temat czekających ich zadań. W kontekście zwiększenia wydajności czasu pracy platforma ANDCOM PPM oferuje między innymi:

- możliwość systemowego delegowania zadań członkom zespołów projektowych,
- funkcjonalne i ergonomiczne karty pracy członków zespołów projektowych,
- precyzyjną alokację godzin pracy w odniesieniu do zadań projektowych wykonywanych w poszczególnych tygodniach,
- workflow zatwierdzania czasu pracy,
- osobiste kalendarze użytkowników systemu,
- przejrzysty pulpit dla członków zespołu projektowego.

### **1.5. Poprawa skuteczności zarządzania ryzykiem**

Zarządzanie ryzykiem powinno być nieodłącznym elementem realizowanych projektów. Nie tylko tych obarczonych wysokim prawdopodobieństwem niepowodzenia, ale wszystkich. Świadomi menadżerowie powinni wymagać identyfikacji ryzyka w trakcie całego cyklu realizacji projektów. Cykliczna analiza ryzyka w trakcie realizacji projektów, pozwala chronić zarówno realizowane projekty, jak również całą organizację przed ponoszeniem niespodziewanych, często bardzo wysokich, dodatkowych kosztów. Z drugiej strony identyfikacja potencjalnych szans i ich wzmacnianie, umożliwia generowanie oszczędności. Dzięki platformie ANDCOM PPM w obszarze zarządzania ryzykiem możliwe jest uzyskanie między innymi następujących funkcjonalności:

- definiowania ryzyka i szans,
- definicji prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka i szans oraz przedstawianie ich na wykresie macierzy prawdopodobieństwa i wpływu,
- kategoryzacji ryzyka i szans,
- określania kosztu oraz wagi kosztu dla ryzyka i szans,
- definiowania strategii zarządzania ryzykiem i szansą,
- określania planu łagodzenia / wzmocnienia ryzyka / szans,
- definiowania planu awaryjnego dla ryzyka.

### **1.6. Zwiększenie efektywności zarządzania zagadnieniami i doświadczeniami projektowymi**

Skuteczne zarządzanie projektami to nie tylko budowa harmonogramów i szacowanie kosztów przedsięwzięć. W trakcie realizacji prac projektowych pojawiają się różne kwestie wpływające na zdefiniowany uprzednio budżet, harmonogram, a także jakość realizowanych prac. Nazywane są zagadnieniami projektowymi. Ich skuteczna identyfikacja oraz odpowiednie ich delegowanie, umożliwia prowadzenie projektu zgodnie z przyjętym planem. Proces ten wpływa również na poprawę efektywności komunikacji w ramach projektu. Z drugiej strony spisywanie doświadczeń projektowych w trakcie realizacji prac, pozwala na łatwy transfer wiedzy w przyszłości. W ramach platformy ANDCOM PPM w kontekście zwiększenia efektywności zarządzania zagadnieniami i doświadczeniami projektowymi możliwe są między innymi niżej wymienione funkcjonalności:

- identyfikacja i definiowanie zagadnień oraz doświadczeń projektowych,
- priorytetyzacja i kategoryzacja zagadnień i doświadczeń,
- przydział pojawiających się zagadnień projektowych członkom zespołu projektowego,
- możliwość śledzenia postępów realizacji zagadnień projektowych,
- możliwość wspólnej pracy zespołowej nad zagadnieniami,
- prowadzenie systemowej dyskusji nad zagadnieniami,

- definiowanie planowanego czasu rozwiązania zagadnienia,
- weryfikacja zgodności czasów rozwiązania zagadnień,
- możliwość tworzenia repozytorium doświadczeń projektowych.

## 6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa poszukując sposobu na zwiększenie swojej konkurencyjności decydują się na powoływanie projektów w różnych obszarach swojej działalności. Niestety jak pokazują badania odsetek projektów w branży IT zakończonych w ramach ustalonego budżetu, harmonogramu, a także uzgodnionego zakresu, choć sukcesywnie wzrastający, jest w dalszym ciągu relatywnie niski. W celu minimalizacji ryzyka zakończenia realizacji projektów niepowodzeniem, bez względu na branżę w jakich projekty są realizowane, organizacje powinny inwestować w trzy niezależne obszary: nabywać wiedzę dotyczącą najlepszych rynkowych praktyk związanych z zarządzaniem projektami; tworzyć, a następnie stosować wewnętrzne standardy i metodyki zarządzania projektami, a także stosować odpowiednie oprogramowanie wspierające zarządzanie portfelem projektów.

W artykule przedstawiono główne korzyści wynikające z wdrożenia systemu PPM w organizacji. Podsumowując należy stwierdzić, iż nadrzędną rolą systemów klasy PPM jest redukcja ryzyka zakończenia niepowodzeniem realizowanych w ramach organizacji projektów. Wdrożenie systemu PPM jest z ponadto gwarantem uzyskania jednego źródła rzetelnej i spójnej informacji dotyczącej portfela projektów. Zgodnie z informacją opublikowaną przez analityków instytucji IDC w 2008 roku [4,2] wdrożenie systemu PPM wpływa również na :

- zwiększenie o 35% liczby projektów możliwych do koordynacji w tym samym czasie,
- zmniejszenie kosztów projektów o 37%,
- zmniejszenie duplikacji projektów o 78%,
- zwiększenie produktywności pracowników IT o 14%,
- zmniejszenie liczby projektów zakończonych porażką o 59%,
- zwrot poniesionych kosztów w ciągu 7,8 miesiąca.

Dodatkowo wdrożenie systemu PPM w organizacji jest doskonałą okazją do optymalizacji procesów związanych z zarządzaniem projektami dotychczas w niej funkcjonujących, a także utworzenia wewnętrznego standardu lub metodyki wspierających proces zarządzania projektami. Szczególnie wartym podkreślenia jest fakt, iż prawidłowo wdrożone systemy PPM umożliwiają stworzenie skutecznej metodyki zarządzania ryzykiem opartej na rozwiązaniu informatycznym, a także niemalże wymuszają cykliczne przeprowadzanie analizy ryzyka w realizowanych projektach. To z kolei również bezpośrednio przekłada się na redukcję ryzyka zakończenia projektu niepowodzeniem. Widoczne coraz większe zainteresowanie platformami PPM świadczy o tym, iż firmy dostrzegają w nich rzeczywistą szansę na podniesienie efektywności realizowanych projektów.

## 7. Literatura

- [1] Czarnacka – Chrobot B., (2006), *Typowe czynniki niepowodzenia w realizacji informatycznych przedsięwzięć projektowych – spojrzenie Standish Group*, w: Dylematy zarządzania projektem informatycznym, red. M. Miłosz, J.K. Grabara, Polskie Towarzystwo Informatyczne, Katowice.
- [2] Gartner Inc., (2010), *The IT Project & Portfolio Management 2010 Magic Quadrant*,

- [3] Hammer R., (1978), *Technika planów sieciowych*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej
- [4] IDC, (2008), *How Project and Portfolio Management Solutions Are Delivering Value to Organizations*,
- [5] Karbownik A., Spalek S., (2005), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Przegląd Organizacji. - 1/2005.
- [6] Oberlander G., (2000), *Project Management for Engineering and Construction*, McGraw-Hill, Boston.
- [7] OCG, (2006), *Skuteczne zarządzanie projektami PRINCE2*, Crown.
- [8] Pietras P., Smit M, (2003), *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko - Wydawnicza „Horyzont”, Łódź
- [9] PMI, (2004), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge - Third edition*, Project Management Institute.
- [10] Skalik J., (2009), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- [11] Snedaker S., (2007), *Zarządzanie projektami IT w małym palcu: sprawne i efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [12] Standish Group International Inc., (2012), *CHAOS Report 2012*.
- [13] Trocki M., (2005), *Inicjowanie i definiowanie projektów*, Bizarre Sp. z o.o., Warszawa.
- [14] Trocki M., Gucza B., Ogonek K., (2003), *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [15] Verzuch E., (2003), *The portable MBA in project management*, JohnWiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey,
- [16] Walczak W., (2010), *Współczesna ekonomia nr 1/2010*, Kwartalnik wyższej szkoły finansów i zarządzania w Warszawie.
- [17] Wiatr T., (2013), *Zarządzanie przedsiębiorstwami – wchłanianie wiedzy i doświadczeń*, Konferencja „Project Management, Profesjonalizm”, Jelenia Góra, Stowarzyszenie Project Management Polska.
- [18] Wróblewski P., (2005), *Zarządzanie projektami informatycznymi dla praktyków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- [19] Wysocki R., McGary R., (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Harvard Business Review, OnePress Poland.
- [20] Wikipedia.org, (2014, Październik 1), Sieci [Online]. Dostępne: [http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison\\_of\\_project\\_management\\_software](http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_project_management_software).