

Portfolio a Program Management

Zatímco v organizacích již běžně panuje celkem dobré povědomí o tom, co je projekt a co projektový management, u „vyšších“ systémů řízení tomu tak často nebývá, a to překvapivě ani v organizacích, které zcela běžně podstatnou část svých aktivit řídí jako projekty. Tento článek tedy stručně definuje pojmy Portfolio Management a Program Management, není však návodem, jak portfolio či program řídit (to by vyžadovalo výrazně větší rozsah).

1 Portfolio Management

Projektové portfolio je soubor projektů nebo programů (případně dalších projektových portfolio) a dalších činností seskupené za účelem efektivního managementu k dosažení strategických business cílů. Projekty nebo programy v portfolio nemusejí být nutně vzájemně přímo závislé. Přidělení fondů a podpory může být přiřazeno na bázi kategorií riziko/užitek, specifických předmětů podnikání nebo obecných typů projektů jako například infrastruktura nebo podpora procesů.

V následujícím textu budeme pro projektové portfolio používat pouze označení „portfolio“.

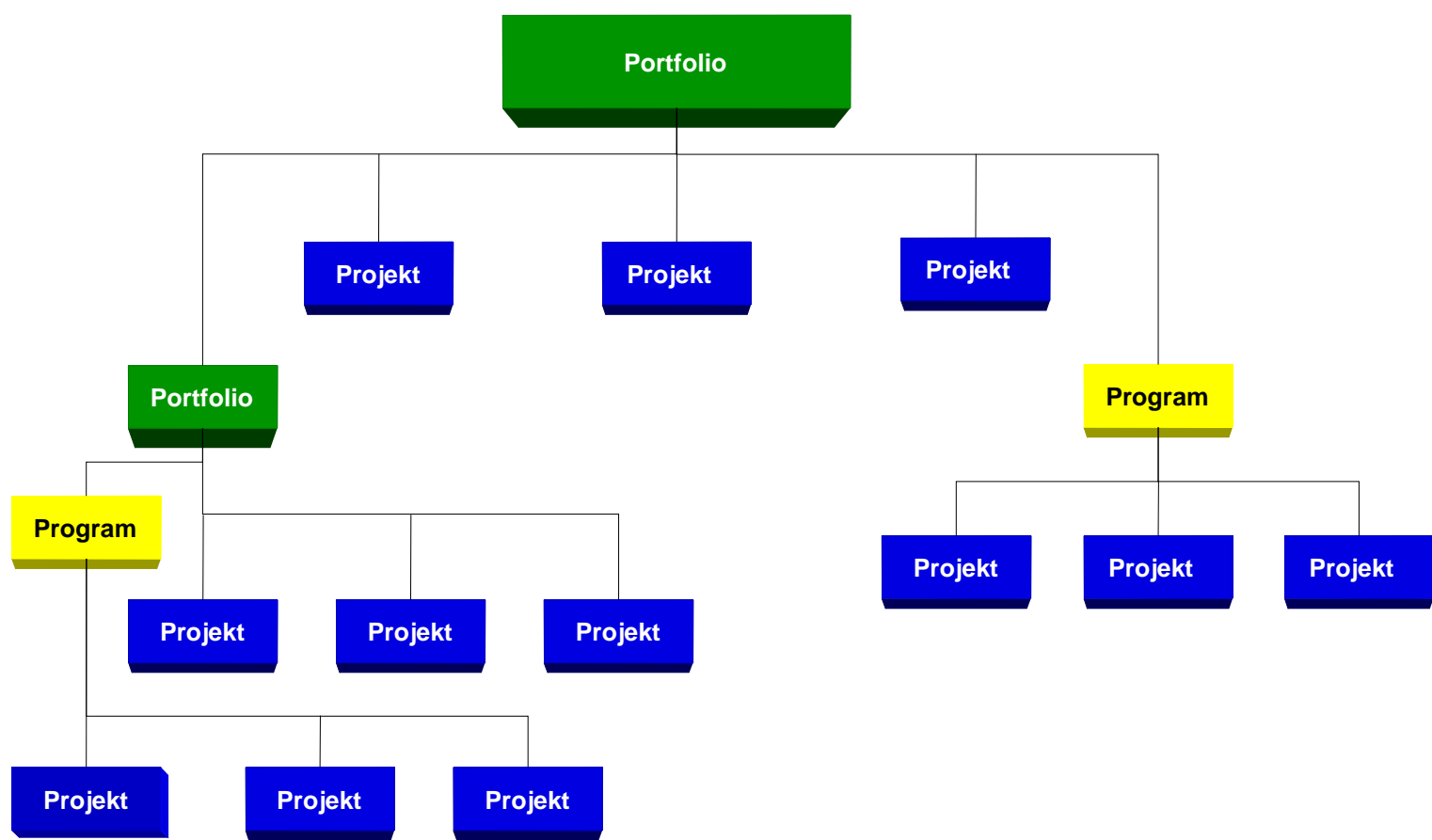
Portfolio management je centralizovaným managementem jednoho či více portfolio, který zahrnuje identifikaci, prioritizaci, autorizaci, řízení a controlling projektů, programů a další související práce pro dosažení specifických strategických business cílů. Portfolio management se zaměřuje na zajištění toho, že projekty a programy jsou zhodnoceny s ohledem na prioritizaci přiřazení zdrojů a že management portfolio je v souladu se strategií organizace.

Jedním z nejdůležitějších úkolů portfolio managementu je právě stanovení správných kritérií pro prioritizaci a jejich prosazení jako závazných pravidel i pro management organizace.

Zatímco program management (viz níže) a projekt management se tradičně soustřeďují na „dělání práce správně“, portfolio management se soustřeďuje na „dělání správné práce“.

Úspěch portfolio managementu je měřen agregovaným výkonem komponent portfolio.

Vztah mezi portfolio, programem a projektem je obecně znázorněn na následujícím obrázku.



Životní cyklus portfolio managementu se odehrává v pravidelných cyklech obvykle sladěných s fiskálním rokem nebo rozpočtovým kalendářem.

2 Program management

Podle všeobecně přijímané definice je program skupina vzájemně provázaných projektů řízená koordinovaným způsobem za účelem dosažení přínosů a kontroly, kterých není možno dosáhnout řízením těchto projektů individuálně („A program is defined as a group of related projects managed in a coordinated way to obtain benefits and control not available from managing them individually“ (PMBOK Guide Fourth Edition, str. 9)). Program může též obsahovat aktivity, které leží mimo jednotlivé projekty a to dokonce i pravidelně se opakující činnosti.

Program management je definován jako centralizovaný koordinovaný management programu pro dosažení strategických cílů a přínosů programu. Projekty v rámci programu jsou pak provázány společnými výstupy a souhrnnými možnostmi. Pokud však vztahy mezi projekty jsou založeny „pouze“ na shodném klientovi, **technologii či zdrojích**, pak by tyto **práce měly být** (spíše než jako program) **řízeny jako portfolio projektů**.

Program management se zaměřuje na závislosti projektů a pomáhá určovat optimální způsob jejich vedení k dosažení požadovaných přínosů. Činnosti vztahující se k vzájemným závislostem mohou obsahovat:

- Řešení omezenosti zdrojů a/nebo konfliktů které mají dopady na více projektů v programu (nemusí se jednat pouze o konflikt lidských zdrojů, ale i o konflikt technologií či prostředí)
- Sladování organizačních/strategických směrnic a pokynů které mají dopady na projektové a programové cíle.
- Řešení issues a změnové řízení v rámci sdílené governance struktury.
- Činnosti vedoucí k omezování rizik vztahujících se k více projektům v programu

V průběhu životního cyklu programu jsou zahajovány jednotlivé projekty a program manager provádí dohled nad projekty a vedení projektových managerů. Program manager koordinuje projekty, ale neprovádí management jednotlivých projektů. Esenciální zodpovědnost manažera programu je identifikace, realizace, monitorování a řízení vzájemných vztahů mezi jednotlivými projekty; zpracování eskalovaných issues mezi projekty, které ohrožují program; a sledování příspěvku každého projektu a neprojektových prací k dosažení konsolidovaných přínosů programu. Naproti tomu projektoví manažeři jsou zodpovědní za vývoj a implementaci jednotlivých řešení.

Úspěch programu je měřen stupněm jakým program splňuje potřeby a realizuje přínosy, kvůli kterým byl podniknut. Zásadní rozdíl program managementu a projektového managementu je v tom, že projektový management je orientován na výstupy projektu (deliverables), zatímco program management je orientován na přínosy (benefits).

Management přínosů začíná v úvodních fázích životního cyklu programu. Plán realizace přínosů obsahuje:

- Definice každého přínosu a jak bude realizován
- Mapování přínosů na výstupy programu
- Metriky a procedury na měření přínosů
- Role a zodpovědnosti pro management přínosů
- Komunikační plán pro management přínosů
- Přenos programu do běžného provozu a udržení přínosů

Nedílnou součástí řízení programu je program governance. Program governance se soustřeďuje jak na controlling investic organizace, tak na monitoring dodávky přínosů v průběhu programu. Toho je dosaženo monitorováním progres reportů a review na rutinní bázi a specificky pro každou fázi životního cyklu programu. Tato review jsou příležitostí pro senior management nebo jejich zástupce k zhodnocení výkonu programu před započítím další fáze či zahájením nového projektu.

3 Rozdíly mezi programem a projektem

Program	Projekt
Program má široký rozsah, který se může měnit z důvodu dosažení očekávaných přínosů pro organizaci.	Projekty mají úzký rozsah se specifickými výstupy.
Program Manager musí očekávat a dokonce aktivovat organizační změny.	Projekt Manager respektuje organizační změny, ale pečlivě řídí, jaké dopady tyto změny mají na průběh projektu.
Úspěch je měřen podle Return on Investment (ROI), nových schopností organizace a dodávky přínosů.	Úspěch je měřen podle toho, je-li dokončen v plánovaném čase, rozpočtu a výsledek je dodán podle specifikace (rozsah a kvalita).
Styl vedení je zaměřen na management vztahů a řešení konfliktů. Program Manager řídí politické aspekty vztahů stakeholderů	Styl vedení je zaměřen na řízení dokončení úloh, které naplňují cíle projektu a splňují kritéria úspěšnosti projektu.
Program Manager řídí Projektové Managery.	Projekt Manager řídí vedoucí týmů, vedoucí technických týmů, analytiky, techniky, specialisty atd.
Program Manager je lídr dodávající vize a vedení ze strategických a organizačních perspektiv.	Projekt Manager vede a motivuje znalostmi a schopnostmi prostředí projektového managementu.
Program Manager vytváří high-level plány – rámec pro projekty, které jsou součástí program.	Projekt Manager provádí detailní plánování v rozsahu daném programem za účelem dodání výstupu projektu.
Program Manager monitoruje projekty a průběžnou práci pomocí governance struktur.	Projekt Manager monitoruje a kontroluje úkoly a práci, která produkuje výstup projektu.

4 Projektová kancelář (PMO)

Pro doplnění se ještě pokusme o definici pojmu Projektová kancelář a rovnou je třeba upozornit, že zde neexistuje obecně přijímaná definice. Projektová kancelář (Project management office, PMO) je

organizační jednotka s různou mírou zodpovědnosti vztahující se k centralizaci a koordinaci managementu projektů v jí přidělené oblasti. Zodpovědnost PMO může být v rozsahu od poskytování podpůrných funkcí projektovému managementu přes definici metodiky, zajištění kvality, projektový reporting atd. až k aktuální zodpovědnosti za řízení managementu projektů a řízení projektových managerů. Navíc se PMO může aktivně účastnit výběru, řízení a nasazení sdílených či dedikovaných projektových zdrojů.