

Michał SZYMACZEK\*  
Sławomir ISKIERKA\*\*

## PROBLEMY WIELOKRYTERIALNE W ZARZĄDZANIU PROGRAMAMI INFORMATYCZNYMI

Autorzy identyfikują kluczowe problemy wielokryterialne w zarządzaniu programami w ramach tematów zdefiniowanych w opracowanym przez PMI (Project Management Institute) dokumencie Standard for Program Management. Rozwiązywanie przedstawionych problemów może być wsparte metodami wielokryterialnego wspomaganie decyzji (WWD). Niniejsza publikacja stanowi uzupełnienie nowego standardu dla zarządzania programami, w którym brak jest odniesień do WWD.

SŁOWA KLUCZOWE: problemy wielokryterialne, wspomaganie decyzji, program, zarządzanie programem, zarządzanie projektami, PMI

### 1. WSTĘP

Organizacje sporadycznie sięgają po narzędzia wspomagające procesy decyzyjne, ale nadal nie wykorzystują w pełni potencjału wielokryterialnego wspomaganie decyzji w kluczowym dla nich obszarze zarządzania projektami. Działania wielu organizacji formalizowane jako projekty coraz częściej grupuje się jako programy. Program jest zbiorem powiązanych projektów zarządzanych w skoordynowany sposób w celu osiągnięcia korzyści, których nie można uzyskać poprzez zarządzanie tymi projektami indywidualnie [1].

Zarządzanie wieloma projektami za pomocą programu pozwala zoptymalizować koszty, harmonogramy i wykorzystanie zasobów. Program może wiązać różne projekty np. z punktu widzenia zależności pomiędzy ich zadaniami, ograniczeń zasobów, czy zmian organizacyjnych, które na nie wpływają. Głównym zadaniem zarządzającego programem (menedżer programu) jest identyfikacja, racjonalizacja, monitorowanie i kontrola zależności między projektami oraz śledzenie wpływu każdego projektu na skonsolidowane korzyści programu. Można powiedzieć, że kierownik programu zarządza kierownikami projektów. Tabela 1 przedstawia wybrane różnice pomiędzy projektami i programami.

---

\* Business Consulting Center, Poznań.

\*\* Politechnika Częstochowska.

Tabela 1. Wybrane różnice pomiędzy projektami i programami

Projekty	Programy
Sukces projektu jest mierzony produktami, budżetem i harmonogramem	Sukces programu jest mierzony korzyściami i zwrotem z inwestycji
Kierujący projektem (kierownik projektu) zarządza członkami zespołu projektowego	Kierujący programem (menedżer programu) zarządza kierownikami projektów objętych programem
Kierownik projektu monitoruje zadania i rezultaty projektu	Menedżer programu monitoruje statusy projektów

Zalecenia dla zarządzania programami opisuje The Standard for Program Management opublikowany przez PMI (Project Management Institute), międzynarodową organizację non profit zrzeszającą profesjonalistów w dziedzinie zarządzania projektami. Standardy PMI niestety nie odnoszą się do zastosowania WWD w zarządzaniu projektami czy programami. Lukę tę w kontekście projektów autorzy spróbowali wypełnić w pracach [2] i [3]. Niniejsza publikacja ma odpowiedzieć na pytanie, jakie główne problemy decyzyjne w cyklu życia programów mogą być rozwiązywane przy wsparciu metod WWD.

## 2. TEMATYKI ZARZĄDZANIA PROGRAMAMI

W cyklu życia programu, jego menedżer musi zarządzać oczekiwaniami interesariuszy, wymaganiami i zasobami oraz konfliktami pomiędzy konkurencyjnymi projektami [1]. Standard for Program Management wyróżnia 3 tematyki kluczowe dla sukcesu programu (ang. themes of program management) [1]:

1. Zarządzanie korzyściami (ang. benefits management).
2. Zarządzanie interesariuszami programu (ang. program stakeholders management).
3. Ład zarządczy programu (ang. program governance).

W pierwszej tematyce (zarządzanie korzyściami) przez korzyści rozumiemy udoskonalenia dla działającej organizacji takie, jak zwiększenie sprzedaży, zmniejszenie kosztów lub zminimalizowanie strat a przez zarządzanie korzyściami – działania i techniki służące definiowaniu, tworzeniu, maksymalizowaniu i utrzymaniu korzyści uzyskiwanych z programów. W obszarze tej tematyki kluczowe zadania menedżera programu to:

- oszacowanie wartości i wpływu programu na organizację;
- identyfikacja zależności pomiędzy korzyściami z poszczególnych projektów programu;
- zapewnienie, że planowane korzyści zostały jednoznacznie i jasno zdefiniowane jako mierzalne, realistyczne i określone w czasie;

- analiza wpływu zmian w programie na docelowe korzyści.

W drugiej tematyce (zarządzanie interesariuszami programu) interesariuszami programu są osoby i organizacje, na które wpływa program i jego rezultaty, przy czym wpływ ten może być pozytywny lub negatywny. Interesariusze mogą również wywierać wpływ na program. Główni interesariusze programu to: menedżer programu, kierownicy projektu, sponsor programu, klienci, członkowie zespołów projektowych, organizacja, w której powołano program, czy dostawcy i organizacje zewnętrzne.

Trzecia tematyka definiuje ład zarządczy programu jako proces rozwijania, komunikowania, wdrażania, monitorowania i zapewnienia polityk, procedur, struktur organizacyjnych i praktyk związanych z danym programem [1]. W wielu organizacjach zagadnieniami ładu zarządczego zajmuje się tzw. Komitet Sterujący. Do charakterystycznych zadań Komitetu Sterującego należą:

- inicjalizacja programu;
- zatwierdzanie kolejnych faz programu na podstawie raportów statusu;
- podejmowanie decyzji organizacyjnych, których nie może podjąć menedżer programu ze względu na brak uprawnień;
- zapewnienie zasobów dla programu;
- zapewnienie zgodności programu z organizacyjnymi politykami, standardami i wymaganiami legislacyjnymi.

W ramach powyżej zdefiniowanych trzech tematów autorzy pracy wskażą kluczowe problemy decyzyjne, przed którymi staje menedżer programu i które mogą wymagać wsparcia WWD.

### 3. PROBLEMY DECYZYJNE W ZARZĄDZANIU PROGRAMAMI

Oczekiwane korzyści programu powinny być zdefiniowane na etapie inicjowania programu, w analizie biznesowej (ang. business case). Później, podczas przeglądu programu lub jego zamykania zarządzanie korzyściami obejmuje zestawienie korzyści planowanych z osiągniętymi do teraz, prognozy, przyczyny odchylenia i rekomendacje, jak zidentyfikowane różnice mogą być zniwelowane. W szczególnych przypadkach może pojawić się problem kontynuacji programu (go-not-go). Według autorów kluczowymi problemami decyzyjnymi w obszarze tematyki zarządzania korzyściami, które mogą być wsparte WWD, są:

1. *Wielokryterialna ocena korzyści programu*: Na etapie planowania menedżer powinien ustalić listę rankingową korzyści programu. Korzyści mogą być mierzalne i niemierzalne, stąd wykorzystanie metod WWD może ułatwić ich zestawienie.
2. *Wielokryterialna ocena zmian w programie*: Menedżer programu musi być gotowy na zmiany, które zoptymalizują korzyści programu. Programy są

prowadzone w zmiennym środowisku a menedżer staje przed zadaniem oceny proponowanych zmian i szeregowaniem w rankingu ułatwiającym ich akceptację lub odrzucenie. Podobny problem wskazano w pracy [2], dotyczył on jednak projektu, w kontekście programu problem może być bardziej złożony ze względu na zależności pomiędzy projektami programu.

Interesariusze mają kluczowe znaczenie dla powodzenia programu. Część z nich może wywierać pozytywny bądź negatywny wpływ na program w zależności od tego, jak oceniają korzyści z programu. Menedżer programu musi zidentyfikować głównych interesariuszy programu i ocenić ich oczekiwania. Podstawowym problemem decyzyjnym w tej tematyce jest zatem:

1. *Wielokryterialna ocena interesariuszy*: Menedżer projektu powinien dokonać oceny oczekiwań interesariuszy, by móc nimi zarządzać w cyklu życia programu. Oczywiście jest to, że niektórzy interesariusze mają większe znaczenie dla programu (wpływ, decyzyjność) a ich wczesna ocena może znacznie ułatwić zarządzanie programem i zwiększyć jego szanse powodzenia.

W ramach tematyki ładu zarządczego programu istotną rolę odgrywają przeglądy faz programu (ang. phase gate reviews), które pozwalają Komitetowi Sterującemu ocenić program z punktu widzenia strategii i jakości:

- czy program i wchodzące w jego zakres projekty są cały czas zgodne ze strategią organizacji?
- czy oczekiwane korzyści są zgodne z planem biznesowym?
- czy poziom ryzyka jest akceptowalny dla organizacji?
- czy wykorzystywane są ogólnie akceptowane dobre praktyki?

Każdy przegląd fazy powinien odpowiedzieć na pytanie, czy program ma być kontynuowany w bieżącej postaci. Argumentację powinien dostarczyć menedżer programu. Może on stanąć przed problemem decyzyjnym wymagającym wsparcia WWD:

1. *Wielokryterialna ocena statusu programu w celu podjęcia decyzji o jego kontynuacji*: Wariantów w tym problemie decyzyjnym może być więcej niż 2, np. kontynuacja, zamknięcie lub zawieszenie programu.

#### 4. UWAGI KOŃCOWE I WNIOSKI

Wskazane przez autorów problemy decyzyjne w zarządzaniu programami są propozycją uszczegółowienia przygotowanego przez PMI dokumentu The Standard for Program Management, który ma szansę podobnie jak PMBOK stać się standardem w organizacjach prowadzących projekty i programy. WWD jest nadal niedocenianym przez kierowników projektów i menedżerów programów obszarem, stąd włączenie tej tematyki do standardów PMI byłoby cennym wkładem dla popularyzacji metod WWD.

## LITERATURA

- [1] Project Management Institute: The Standard for Program Management – Third Edition, 2013.
- [2] M. Szymaczek, S. Iskierka: Problemy wielokryterialne w zarządzaniu projektami informatycznymi wg PMBOK, XV Konferencja Naukowa – Zastosowanie Komputerów w Elektrotechnice, Poznań 2010.
- [3] M. Szymaczek, S. Iskierka: Wybór metody wielokryterialnego wspomaganie decyzji w zarządzaniu projektami, XIV Konferencja Naukowa – Zastosowanie Komputerów w Elektrotechnice, Poznań 2009.

### **MULTI-CRITERIA DECISION PROBLEMS IN INFORMATION TECHNOLOGY PROGRAM MANAGEMENT**

The authors identify the crucial multi-criteria decision problems in program management in themes defined in Standard for Program Management published by PMI (Project Management Institute). Solving presented problems may be supported by MCDA methods. This article is the complement to the new standard for program management that doesn't address multi-criteria decision aid.