

Zarządzanie programami według Program Management Institute

Przemysław Sekuła

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie standardu zarządzania programami „The Standard of Program Management” opracowanego przez Program Management Institute. Artykuł oparty jest o trzecią wersję standardu opracowaną w 2006 r. Pierwsze dwa rozdziały mają charakter wprowadzenia teoretycznego i wyjaśniają pojęcie programu oraz miejsce zarządzania programami w standardach PMI. Dalsza część artykułu to skrócony opis standardu, oparty na strukturze zaproponowanej przez PMI (tematy, cykl życia i procesy). Informacje przedstawione w tej części mają charakter praktyczny i mogą być wykorzystywane podczas podejmowania decyzji dotyczących wdrożenia standardu.

Słowa kluczowe: Program Management Institute, PMI

Wprowadzenie

Pojęcie programu pojawia się coraz częściej zarówno w mowie potocznej, jak i w języku prawnym czy ekonomicznym. W dużej części związane jest to z programami realizowanymi przez administrację – takimi jak program budowy dróg i autostrad, unijne programy operacyjne itd. Literatura zagraniczna, w szczególności anglojęzyczna obfituje w pozycje dotyczące zarządzania programami. W literaturze krajowej temat ten nie jest jednak szeroko opisywany. Wystarczy wspomnieć, że żadna z popularnych metodyk zarządzania programami nie została oficjalnie wydana w tłumaczeniu na język polski. Celem artykułu jest zaprezentowanie standardu opracowanego przez amerykański instytut Program Management Institute (PMI). PMI znany jest przede wszystkim z opracowania standardu zarządzania projektami *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (tzw. PMBOK). Standard ten powstał w roku 1996 i jest sukcesywnie rozwijany. Prace nad rozwiązaniami dotyczącymi „wyższego poziomu zarządzania” rozpoczęto w roku 2003. Jak twierdzą autorzy, pierwszym wyzwaniem było zdefiniowanie takich pojęć jak program i portfel oraz zarządzanie programem i portfelem. W tym czasie rozważano jeszcze opracowanie wspólnego standardu dotyczącego programów i portfeli. Decyzję o rozdzieleniu tych standardów podjęto w wyniku kolejnych prac, a w roku 2004 zaprezentowano obydwa standardy. Artykuł oparty jest na najnowszej, trzeciej wersji standardu, opublikowanej w 2006 r. W przygotowaniu artykułu oparto się przede wszystkim na studiach literaturowych oraz na doświadczeniach autora związanych z zarządzaniem programami.

1. Pojęcie programu

Pojęcie programu, zarówno w mowie potocznej, jak i w języku prawnym czy ekonomicznym jest często łączone z terminem „projekty”. Zestawienie takie ma silne podstawy związane z historią zarządzania programami. Wprawdzie niektórzy autorzy doszukują się początków tego zarządzania w Biblii lub starożytnym Egipcie (Curlee i Gordon 2014, s. 12–13), jednak najczęściej przyjmuje się, że początki współczesnego zarządzania programami wiążą się z zarządzaniem grupą projektów. Podejście takie widoczne jest w samych definicjach programu. Przykładowo C. Letavec (2006, s. 2) uważa, że program jest to takie pogrupowanie projektów, które umożliwia skonsolidowane

zarządzania i raportowanie. Definicja ta zakłada, że głównym celem grupowania projektów jest usprawnienie zarządzania. Również P. Harpum wskazuje na powiązanie programów z projektami, choć zdaniem tego autora „program jest to grupa projektów, które razem mają służyć osiągnięciu celu strategicznego” (2010, s. 54). Najważniejszą przyczyną grupowania projektów w programy jest tutaj nie ułatwienie zarządzania, ale osiągnięcie celu. Definicje przyjęte w standardach zarządzania (w szczególności w standardach zarządzania projektami) również mówią o projektach jako częściach składowych programów, podają jednak najczęściej kilka powodów ich grupowania. Standard IPMA definiuje program jako „zbiór powiązanych ze sobą przedsięwzięć oraz zmian w organizacji, wprowadzonych by osiągnąć cel strategiczny oraz uzyskać oczekiwane przez organizację korzyści” (Dałkowski i inni 2009). Podobna definicja sformułowana została w ramach standardu PRINCE2, według którego program to „elastyczna struktura organizacyjna utworzona na pewien czas dla koordynacji, zarządzania strategicznego i nadzorowania realizacji zbioru powiązanych ze sobą projektów i działań, w celu osiągnięcia oczekiwanych rezultatów i korzyści związanych z celami organizacji” (*PRINCE2 — Skuteczne...* 2010, s. 342). Z kolei według PMI program jest to „grupa związanych ze sobą projektów zarządzanych w skoordynowany sposób, co pozwala uzyskać korzyści oraz zakres kontroli jakich nie dałoby zarządzania każdym z tych przedsięwzięć w oderwaniu od pozostałych. Programy mogą zawierać w sobie również elementy prac wykraczających poza zakres każdego z projektów składających się na program” (*A Guide to the Project...* 2009, s. 466). Powyższe definicje wprowadzają pojęcie korzyści, którą definiuje się jako „poprawa w kierowaniu organizacją jak np. wzrost sprzedaży, spadek kosztów prowadzenia organizacji lub ograniczenie zanieczyszczeń” (*The Standard for...* 2006, s. 105). To właśnie osiągnięcie korzyści jest obok usprawnienia zarządzania najistotniejszym powodem tworzenia programów. Należy także wspomnieć, że choć założenie, że programy składają się z projektów jest powszechne, to w literaturze można się spotkać także z innymi podejściami. Przykładowo L. Langebein i C. Felbinger (2006, s. 3) twierdzą, że zarówno programy jak i projekty służą realizowaniu polityk (policies) przy czym programy mają charakter ciągły (ongoing) a projekty tymczasowy (one-time).

2. Miejsce programu w standardach PMI

Standardy PMI dotyczą trzech głównych poziomów zarządzania i powiązane są odpowiednio z projektami, programami i portfelami (portfolio). Na najniższym poziomie znajdują się projekty, definiowane jako „tymczasowa działalność podejmowania w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź osiągnięcia unikatowego rezultatu” (*A Guide to the Project...* 2009, s. 5). Projekty mogą być realizowane jako elementy składowe programów, elementy portfeli, lub bezpośrednio zlecane przez organizację. Kolejny poziom to programy. Programy mogą być częścią portfeli, innych programów, lub być realizowane bezpośrednio przez organizację. Na najwyższym poziomie znajdują się portfele, definiowane jako „zbiór komponentów (np. projektów, programów i portfeli oraz innych prac takich jak utrzymanie operacji ciągłych), które są zgrupowane razem aby ułatwić zarządzanie oraz osiągnąć założone cele strategiczne” (*The Standard for...* 2006, s. 5). Kluczową różnicą, pozwalającą określić, czy mamy do czynienia z projektami, programami czy portfelami jest cel ich realizacji. Projekty skupiają się na dostarczeniu produktów i rezultatów, a ich sukces jest mierzony najczęściej przy wykorzystaniu kryteriów zakresu, budżetu i czasu. Programy mają szerszy zakres i służą osiągnięciu korzyści. Sukces programu rozpatruje się także w kategoriach zwrotu z inwestycji, czy nowych możliwości. Portfele mają najszerszy zakres i służą realizacji celów strategicznych organizacji. Kryteria sukcesu portfela powiązane są ze stopniem skoordynowania jego komponentów. Podobne różnice dotyczą menadżerów zatrudnionych na odpowiednich szczeblach. Kierownik projektu zarządza personelem technicznym, tworzy plany służące dostarczeniu założonych produktów o czasie i bez przekraczania budżetu oraz monitoruje i kontroluje zadania i pracę służącą dostarczeniu tych produktów. Kierownik programu zarządza kierownikami projektów, tworzy plany wyższego poziomu, zawierające zalecenia, wytyczne i wskazówki wykorzystywane przy planowaniu projektów oraz monitoruje projekty i działalność operacyjną realizowaną w ramach programu. Kierownik portfela zarządza lub koordynuje pracę całego zespołu zarządzania portfelem, tworzy i utrzymuje procesy niezbędne do komunikacji i współpracy wszystkich uczestników portfela oraz monitoruje ogólną realizację działań w portfelu i wskaźniki wartości.

3. Tematy w PMI

W „The Standard of Program Management” można wyróżnić trzy podstawowe elementy, w oparciu o które zbudowany został cały standard: tematy, cykl życia oraz procesy. Przez tematy należy rozumieć obszary, które są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu programu. Tematy te, to zarządzanie korzyściami (benefits management) zarządzanie interesariuszami programu (program stakeholder management) oraz ład programu (program governance).

Zarządzanie korzyściami to przede wszystkim zdefiniowanie i sformalizowanie korzyści, których powinien dostarczyć program. Zarządzanie korzyściami dotyczy zarówno korzyści mierzalnych jak i niemierzalnych oraz odbywa się w całym cyklu zarządzania programem. W zarządzaniu korzyściami istotne jest, aby rezultaty projektów wchodzących w skład programu zapewniały dostarczanie zaplanowanych korzyści, lub mogły być wykorzystywane przez inne projekty tego samego programu. W ogólnym ujęciu zarządzanie korzyściami składa się z następujących kroków:

- identyfikacja korzyści;
- analiza korzyści, obejmująca ich priorytetyzację oraz ustalenie mierników;
- planowanie korzyści, w tym planowanie realizacji korzyści, planowanie monitorowania korzyści i powiązanie tych planów z planem programu;
- osiągnięcie oraz monitorowanie korzyści;
- przekazanie korzyści, obejmujące także przekazanie odpowiedzialności.

Drugim tematem standardu jest zarządzanie interesariuszami programu. Najogólniej można stwierdzić, że pod pojęciem interesariusza rozumiemy każdego, kto ma możliwość wpływania na korzyści i ryzyka programu. Interesariusze mogą być zarówno indywidualni (osoby) jak i instytucjonalni (organizacje). Innym sposobem podziału jest wyróżnienie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Standard PMI wyróżnia kluczowych interesariuszy, do których należą:

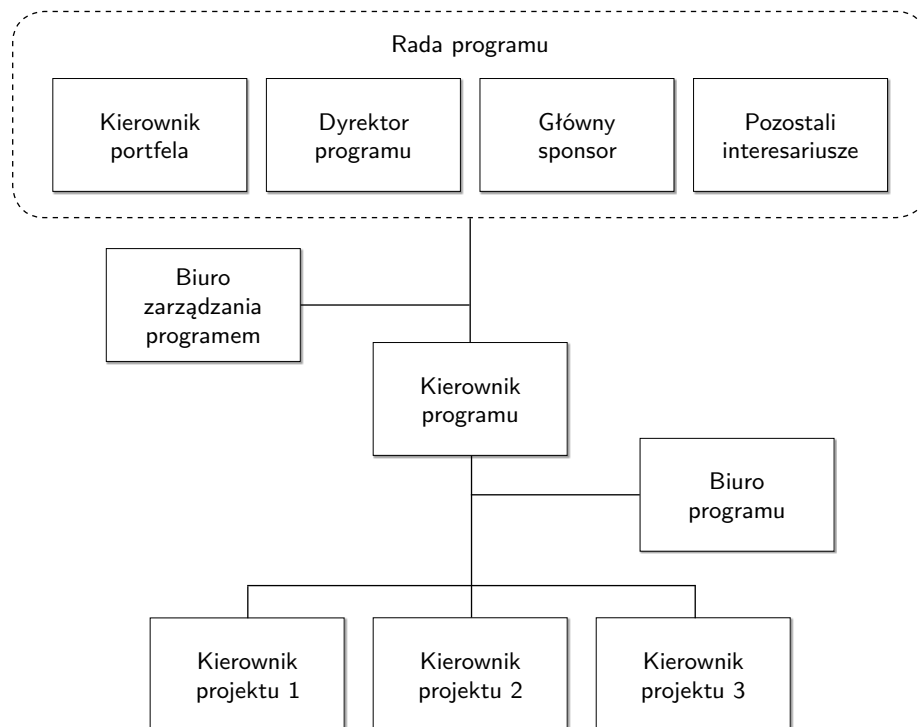
- dyrektor programu — reprezentant właściciela programu lub programów,
- kierownik programu — osoba odpowiedzialna za zarządzanie programem,
- kierownicy projektów — osoby odpowiedzialne za realizowanie projektów składających się na program,
- sponsor programu — osoba lub osoby odpowiedzialne za dostarczenie zasobów,
- klient — osoba lub organizacja która będzie korzystać z rezultatów i czerpać korzyści z programu,
- organizacja realizująca program,
- członkowie zespołu realizującego program i członkowie zespołów projektowych
- biuro zarządzania programem — odpowiedzialne za definiowanie i zarządzanie procesami, procedurami itp.
- biuro programu — odpowiedzialne za dostarczenie wsparcia do programu i projektów przez skupienie funkcji administracyjnych
- rada programu¹ — odpowiada za zapewnienie, że cele programu są osiągnięte, i dostarczająca wsparcia w zakresie rozwiązywania ryzyk i zagadnień w programie (*The Standard for...* 2006, s. 11).

Zarządzanie interesariuszami programu różni się od zarządzania interesariuszami w projekcie. Wynika to przede wszystkim z dużo większej niezależności interesariuszy. Od strony narzędziowej temat ten opiera się głównie o plan zarządzania interesariuszami i plan komunikacji – dokumenty, które mają umożliwić właściwe kierowanie i dostarczanie o czasie kluczowych informacji.

Trzeci temat, ład programu, dotyczy rozwoju, komunikowania, implementacji, monitorowania i gwarantowania polityk, procedur, struktur organizacyjnych i praktyk powiązanych z programem. Standard nie narzuca ścisłej struktury zarządzania programem, formułuje jednak propozycję, przedstawioną na rysunku 1.

Dokładniejszego wyjaśnienia wymaga rola rady programu. Rada reprezentuje interesy organizacji oraz zapewnia nadzór nad zarządzaniem i jakością w programie. Do obowiązków rady należą między innymi:

1. W wersji angielskiej „Program Board” lub „Program Governance Board”. Termin ten można także próbować tłumaczyć jako rada nadzorcza lub zarząd programu. W Polsce, przez analogię to metodyk zarządzania projektami organ pełniący podobną rolę nazywa się także czasem „Komitetem Sterującym Programu”.



Rys. 1. Struktura zarządzania programem według PMI

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*The Standard for...* 2006, s. 14)

- inicjowanie programu,
- zatwierdzenie planów programu i autoryzowanie ewentualnych odchyień od tych planów,
- przegląd postępów, korzyści i kosztów,
- obsługa zagadnień, które nie mogą zostać rozwiązane przez kierownika programu,
- zapewnienie dostępności zasobów niezbędnych dla realizacji programu,
- raportowanie na poziom zarządzania strategicznego,
- określenie ram i limitów dotyczących podejmowania decyzji w programie,
- zapewnienie zgodności z politykami, procedurami, standardami i wymaganiami organizacji.

W radzie programu reprezentowani są wszyscy najważniejsi interesariusze, przy czym do podejmowania kluczowych decyzji uprawniony jest najczęściej przedstawiciel głównego sponsora. W praktyce rada programu obsługuje decyzje strategiczne i nie jest angażowana zbyt często. Główny ciężar bieżącego zarządzania spoczywa na kierowniku programu i zespole zarządzającym programem.

4. Cykl życia programu

Wprowadzenie koncepcji cyklu życia projektu i podział projektu na etapy okazały się być praktyką znacząco usprawniającą zarządzanie projektami, szczególnie na z punktu widzenia zarządzania na poziomie strategicznym. Podobne cele przyświecają wprowadzeniu koncepcji cyklu życia programu, przy czym o ile cykl życia projektu skupia się na rezultatach, to cykl życia programu zorientowany jest na korzyści. PMI wyróżnia pięć faz programu.

Faza przedprogramowa (pre-program set up). Głównym celem tej fazy jest zapewnienie mocnych fundamentów i akceptacji dla programu. Podczas tej fazy przedprogramowej realizowane są najczęściej następujące działania:

- zapewnienie zrozumienia wartości strategicznej proponowanej zmiany biznesowej,
- identyfikacja interesariuszy podejmujących kluczowe decyzje podczas procesu wyboru programów oraz ich oczekiwań i interesów,
- zdefiniowanie celów programu i powiązanie ich z celami strategicznymi organizacji,
- dostarczenie uzasadnienia biznesowego wskazującego potrzeby, wykonalność i uzasadnienie realizacji programu,

- zatwierdzenie karty programu, przez zebranie podpisów kluczowych interesariuszy,
- wyznaczenie przez radę programu kierownika programu,
- opracowanie planu inicjacji programu (*The Standard for...* 2006, s. 23).

W fazie przedprogramowej określa się także misję, wizję i wartości programu. Ponadto należy rozważyć, czy osiągnięcie planowanych korzyści powinno być realizowane przez program czy przez projekt.

Ustanowienie programu (program set up). Przeznaczeniem ustanowienia programu jest opracowanie „mapy drogowej”, która wskaże, w jaki sposób program powinien być zarządzany i zdefiniuje jego kluczowe rezultaty. Faza ta powinna zakończyć się zatwierdzeniem i skierowaniem do realizacji planu zarządzania programem, zawierającym między innymi informacje o przewidywanych rezultatach, kosztach i ryzykach oraz o sposobie zarządzania programem. Najważniejsze działania realizowane w fazie ustanowienia programu to:

- uzgodnienie misji, wizji i wartości programu z celami organizacji,
- opracowanie szczegółowego kosztorysu i harmonogramu,
- opracowanie tam gdzie to możliwe studiów wykonalności, które pozwalają na ocenę programu pod kątem wykonalności technicznej i ekonomicznej jak również akceptowalności z etycznego punktu widzenia,
- ustanowienie zasad podejmowania decyzji wykonawczych i zakupowych, jak również zasad wybierania podwykonawców mających zapewnić wsparcie dla programu,
- opracowanie „architektury programu”, która nakreśla, w jaki sposób projekty mają dostarczać rezultatów, które będą skutkować osiągnięciem oczekiwanych korzyści,
- opracowanie dla każdego projektu uzasadnienia biznesowego, zawierającego techniczne, inwestycyjne i prawne czynniki, które mogą dotyczyć tych projektów,
- komunikacja z interesariuszami i uzyskanie ich wsparcia (*The Standard for...* 2006, s. 25).

W przypadku decyzji o realizacji programu, po zakończeniu tej fazy kierownik programu powinien mieć upoważnienie do rozpoczęcia jego realizacji, zgodnie z opracowaną „mapą drogową” i w ramach ograniczeń wyznaczonych przez organizację.

Ustanowienie struktury zarządzania i infrastruktury technicznej (Establish Program Management and Technical Infrastructure). Podczas tej fazy kierownik i zespół programu powinni zarówno ustanowić strukturę organizacyjną, w której będzie realizowany program, jak również zapewnić infrastrukturę ułatwiającą jego realizację. Przez infrastrukturę rozumie się, zarówno odpowiednie procesy i procedury, jak również rozwiązania techniczne, takie jak systemy ERP⁽²⁾, narzędzia służące do śledzenia postępów w programie, raporty itp.

Dostarczenie korzyści (Deliver the Benefits). Przeznaczeniem tej fazy jest zainicjowanie projektów wchodzących w skład programu oraz koordynacja ich rezultatów w taki sposób aby przekładały się na osiąganie korzyści z programu. Dostarczanie korzyści jest kluczową fazą cyklu życia programu, która najczęściej trwa najdłużej i absorbuje najwięcej zasobów. Podczas tej fazy realizowane są zazwyczaj następujące działania:

- ustanowienie struktur organizacyjnych służących do monitorowania i kontroli projektów,
- zainicjowanie projektów, które mają pozwolić na osiągnięcie celów programu,
- zarządzanie przejściem ze stanu obecnego (as-is) do planowanego (to-be) lub docelowego,
- zapewnienie, że kierownicy projektów wdrożyli metodologie zarządzania projektami,
- zapewnienie, że rezultaty projektów odpowiadają ich technicznym i biznesowym oczekiwaniom,
- analizowanie postępów w odniesieniu do planu,
- identyfikowanie tych zmian w otoczeniu, które mogą wpływać na plan programu lub przewidywane korzyści,
- zapewnienie, że typowe działania i zależności pomiędzy projektami oraz pomiędzy innymi programami w portfolio są koordynowane,
- identyfikowanie ryzyk i zapewnienie, że są podejmowane odpowiednie działania z nimi związane,
- identyfikowanie zagadnień i zapewnienie ich poprawnej obsługi,

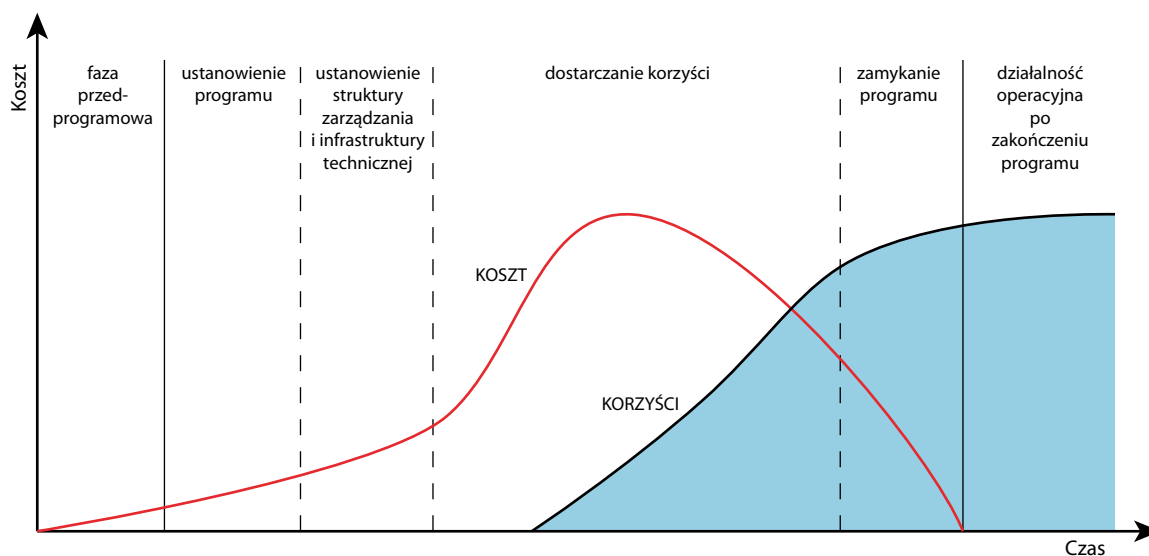
2. Enterprise Resource Planning — systemy służące do planowania zasobów przedsiębiorstwa.

- koordynowanie efektywnego wykorzystania zasobów w ramach programu i działań projektowych,
- przeglądanie wniosków o zmiany i akceptacja dodatkowych działań tam, gdzie jest to właściwe,
- ustalanie progów dla działań naprawczych, w sytuacjach w których okazuje się, że korzyści nie są dostarczane zgodnie z oczekiwaniami,
- komunikacja z interesariuszami i radą programu (*The Standard for...* 2006, s. 26–27).

Zamykanie programu (Close the Program). Ostatnia faza programu jest bardzo zbliżona do zamykania projektu. W ogólnym ujęciu chodzi w niej o przekazanie wszystkich odpowiedzialności, nieukończonych działań, ryzyk, zagadnień itd. w taki sposób, żeby zapewniona była ich obsługa. Podczas zamykania programu realizuje się następujące działania:

- przegląd statusu korzyści przez interesariuszy i sponsora programu,
- rozwiązanie struktury organizacyjnej programu,
- rozwiązanie zespołu zarządzania programem, przy równoczesnym zapewnieniu poprawnych przesunięć wszystkich zasobów materialnych (wyposażenie itp.),
- dostarczenie wsparcia, które zapewni wskazówki i serwis w przypadku pojawienia się jakichś zagadnień lub defektów; w ogólnym ujęciu wsparcie takie zapewnia się przez odpowiednie kontrakty,
- udokumentowanie doświadczenia w bazach danych organizacji, tak by można było z niego skorzystać w przyszłości przy podobnych programach. Doświadczenie najczęściej wyraża się przez opisanie słabych stron lub obszarów wymagających poprawy, jak również przez opisanie mocnych stron i najlepszych praktyk, które mogą być wykorzystane w przyszłości,
- zachowanie i skatalogowanie wszystkich dokumentów związanych z programem, aby ułatwić ich wykorzystanie w przyszłości,
- zarządzanie wszystkimi operacjami przekazania (*The Standard for...* 2006, s. 28).

Podobnie jak w przypadku projektów, podział programu na fazy ma duże znaczenie praktyczne. W początkowych fazach programy są stosunkowo mało kosztochłonne, fazy te trwają też zazwyczaj krócej od późniejszych. Każda z faz kończy się wytworzeniem informacji zarządczej, która pozwala uzyskać lepsze informacje o ryzykach związanych z programem i spodziewanych korzyściach. Powoduje to, że przejścia do następnej fazy są naturalnymi kamieniami milowymi, które pozwalają organizacji na podejmowanie decyzji na wyższym poziomie zarządzania (np. o zmianie lub rezygnacji z programu). Przykładową charakterystykę kosztową programu przedstawiono na rysunku 2. Na schemacie tym przedstawiono także przykładową charakterystykę osiąganych korzyści. Należy zauważyć, że bardzo często osiągnięcie wszystkich korzyści następuje nie bezpośrednio po zakończeniu programu, ale dopiero jakiś czas później.



Rys. 1. Cykl życia programu

5. Procesy i grupy procesów

Jednym z najważniejszych elementów standardu PMI są procesy. Proces zdefiniowany jest jako „zestaw powiązanych wzajemnie działań i czynności wykonywanych w celu uzyskania określonych produktów, rezultatów lub usług” (The Standard for... 2006, s. 106). Procesy w PMI zostały pogrupowane w tak zwane „grupy procesów”. Wyróżniamy następujące grupy procesów:

- grupa procesów inicjalizacji,
- grupa procesów planowania,
- grupa procesów realizacji,
- grupa procesów monitorowania i kontroli,
- grupa procesów zamykania.

Pomimo pozornej zbieżności z fazami w cyklu życia programu, pomiędzy grupami procesów a fazami nie ma bezpośredniego powiązania. Fakt ten wynika przede wszystkim z tego, że o ile fazy programu są wyraźnie rozdzielone przez tzw. bramy (gate), to grupy procesów nie są liniowe i częściowo się pokrywają.

Cechą, która znacząco ułatwia implementowanie standardu jest dość mocno sformalizowane przedstawienie procesów. Oprócz standardowego opisu, każdy z procesów ma zdefiniowane wejścia — czyli to, czym spodziewamy się dysponować podczas uruchamiania procesu oraz wyjścia — produkty i rezultaty, które powinniśmy otrzymać po zakończeniu procesu. Ponadto w ramach grup zdefiniowane są zależności pomiędzy procesami, które pozwalają między innymi na ustalenie kolejności działania przy opracowywaniu odpowiednich procedur.

Grupa procesów inicjalizacji. Grupa w której następuje zdefiniowanie i autoryzacja programu. Podstawowym źródłem informacji, na której powinny bazować procesy z tej grupy są plany strategiczne. Do procesów inicjalizacji należą inicjalizacja programu, autoryzacja projektów i inicjalizacja zespołu. Nie wszystkie z tych procesów realizowane są w początkowych fazach programu. Proces autoryzacji projektów może być uruchamiany w każdej fazie cyklu życia programu z wyjątkiem zamykania. Terminy inicjowania projektów są zazwyczaj wstępnie określone w planie zarządzania programem. PMI dopuszcza również sytuację, w której zachodzi konieczność realizacji nie planowanych wcześniej projektów.

Grupa procesów planowania. Grupa ta skupia w sobie procesy związane z wykonaniem prac przygotowawczych i wstępnych które są konieczne przed rozpoczęciem realizacji programu. Procesy te mogą być wykonywane wielokrotnie, przy czym w praktyce każda kolejna iteracja powinna zwiększać zasób posiadanej wiedzy oraz szczegółowość opracowanych planów. Planowanie wykonuje się zazwyczaj we wczesnych fazach programu. Jednak ze względu na długi czas trwania i złożoność programów zmian lub rewizji planów dokonuje się często także w późniejszych fazach programu. W szczególności w programie lub otoczeniu mogą zaistnieć okoliczności wymuszające taką rewizję. W skład grupy wchodzi takie procesy jak dostarczanie planu zarządzania harmonogramem, planowanie koordynacji zewnętrznej (interface planning), planowanie przejścia, planowanie zasobów, definiowanie zakresu, tworzenie struktury podziału pracy, opracowanie harmonogramu, szacowanie kosztów i budżetu, planowanie jakości, planowanie zasobów ludzkich, planowanie komunikacji, planowanie i analiza zarządzania ryzykiem, planowanie zakupów i planowanie kontraktowania. Pierwszy z procesów, dostarczenie planu zarządzania programem, jest to proces konsolidacji rezultatów pozostałych procesów z grupy planowania. Pozostałe dotyczą planowania w poszczególnych obszarach.

Grupa procesów realizacji. Grupa zawiera w sobie procesy, których głównym celem jest zapewnienie, że zarządzanie korzyściami i interesariuszami oraz organizowanie programu są realizowane zgodnie z planem zarządzania programem. Podstawowym procesem w grupie jest kierowanie i zarządzanie realizacją programu. Proces ten służy bezpośrednio dostarczaniu korzyści. Ponieważ realizacja planu zarządzania programem zgodnie z harmonogramem programu jest najważniejszym zadaniem kierownika programu, to można w pewnym sensie w fazie dostarczania korzyści proces można za nadrzędny. W praktyce kierowanie i zarządzanie realizacją programu realizowane jest w sposób ciągły. Pozostałe procesy to zapewnienie jakości, pozyskanie zespołu, rozwijanie zespołu, dystrybucja informacji, pozyskanie informacji z rynku i wybór dostawców.

Grupa procesów monitorowania i kontroli. Monitorowanie i kontrola na poziomie programu polegają na uzyskaniu i konsolidacji informacji dotyczących statusu poszczególnych projektów lub innych części składowych programu. Celem ogólnym procesów monitorowania jest umożliwienie podejmowania odpowiednich działań w sytuacjach w których jest to niezbędne do poprawnej realizacji programu. Ze względu na specyfikę zarządzania programem grupa procesów monitorowania i kontroli jest w metodyce PMI szczególnie rozbudowana. Do grupy tej zaliczamy następujące procesy: zintegrowana kontrola zmian, kontrola zasobów, monitorowanie i kontrola prac w programie, monitorowanie i kontrola zagadnień, kontrola zakresu, kontrola harmonogramu, kontrola kosztów, kontrola jakości, raportowanie o stanie programu, monitorowanie i kontrola ryzyka oraz administrowanie kontraktami.

Grupa procesów zamykania. Procesy z tej grupy służą do formalnego zamknięcia programu, w tym zamknięcia wszystkich projektów wchodzących w jego skład i wygaszenia wszystkich pozostałych aktywności. Wiąże się to również z przekazywaniem produktów, rezultatów i korzyści, zwalnianiem zasobów, zachowywaniem dokumentacji oraz przeniesieniem tych działań, ryzyk i zagadnień, które nie zostają zakończone wraz z zamknięciem programu. Ponieważ procesy zamykania dotyczą także jego części składowych, to mogą być one realizowane na różnych etapach cyklu życia programu. Procesy znajdujące się w tej grupie to zamykanie programu, zamykanie komponentów programu i zamykanie kontraktów. Dokładniejszych wyjaśnień wymaga zamykanie komponentów programu, które służy zamykaniu poszczególnych elementów w programie, zarówno projektów jak i działań pozaprojektowych. Proces nie jest tożsamy z zamykaniem projektów w standardach zarządzania projektami, ale stanowi jego uzupełnienie. Z punktu widzenia projektu, zamykanie polega na przekazaniu wszystkich produktów, rezultatów, ryzyk, zagadnień, zasobów itd. do programu. Zamykając komponent programu należy podjąć decyzję jak obsłużyć wszystko co zostało przekazane. Należy upewnić się, że wszystkie produkty będą wykorzystane lub przekazane zgodnie z planem zarządzania programem, wszystkie zwolnione zasoby zostały odpowiednio rozdysponowane pomiędzy inne projekty lub uwolnione z programu, wszystkie przekazane ryzyka są należycie obsługiwane itd.

Analizując procesy w PMI należy zauważyć, że interakcje zachodzące pomiędzy nimi są bardzo złożone. Oprócz interakcji liniowych, zdarzają się także sytuacje, w których wyjście z pozornie późniejszego procesu stanowi „wejście” do takiego, który wydaje się być wcześniejszy. Przykładowo podczas planowania sugerowane jest przejście wszystkich procesów planowania od początku (opracowanie ogólnego planu zarządzania programem) do końca (planowanie kontraktowania), a następnie iteracyjny powrót i zakończenie planowania na aktualizacji planu zarządzania programem. W niektórych przypadkach wynik procesu może nawet stanowić wejście do ponownej iteracji samego procesu. Interakcje występują również pomiędzy procesami programu a tymi realizowanymi w ramach poszczególnych projektów, co dodatkowo zwiększa złożoność zarządzania programem.

Podsumowanie

Przedstawiony standard jest jednym z rozwiązań wspierających zarządzanie programami. Za wyborem standardów PMI przemawia przede wszystkim ich popularność oraz doświadczenie instytucji. Dużą wartość ma także silne powiązanie wszystkich standardów, które może znacząco ułatwić wdrożenie kompleksowych rozwiązań dotyczących kilku sfer zarządzania w organizacji. Jednak jak piszą sami autorzy, proponowane przez nich rozwiązania odpowiadają „większości programów w większości przypadków” (The Standard for... 2006, s. 106). Decyzja dotycząca wdrożenia konkretnego rozwiązania we własnym programie lub organizacji powinna być poprzedzona analizą, obejmującą nie tylko takie czynniki jak adekwatność standardu, ale również dostępność specjalistów, zgodność z rozwiązaniami stosowanymi przez najważniejszych partnerów, koszty wdrożenia i utrzymania standardu itp. Biorąc pod uwagę powyższe kryteria, rozwiązania proponowane przez Project Management Institute są takimi, z którymi warto się zapoznać i rozważyć.

Literatura

- CURLEE W., GORDON R.L. (2014): *Successful Program Management. Complexity Theory, Communication, and Leadership*. Best Practices and Advances in Program Management Series, Boca Raton, FL, CRC Press.
- DAŁKOWSKI B., STAŚKO L., ZALEWSKI M. (red.) (2009): *NCB National Competence Baseline. Polskie wytyczne kompetencji IPMA. Wersja 3.0*. Stowarzyszenie Project Management Polska.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. (2009): P. Dąbrowski (tłum.), Warszawa, Management Training & Development Center.
- HARPUM P. (2010): *Portfolio, Program, and Project Management in the Pharmaceutical and Biotechnology Industries*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons.
- LANGBEIN L.I., FELBINGER C.L. (2006): *Public Program Evaluation. A Statistical Guide*. Armonk, NY, M.E. Sharpe.
- LETAVEC C.J. (2006): *The Program Management Office. Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*. Ft. Lauderdale, FL, J. Ross Pub.
- PRINCE2 — *Skuteczne zarządzanie projektami*. (2010): Londyn, The Stationery Office.
- The Standard for Program Management*. (2006): Newtown Square, PA, Project Management Institute.