

48. PM Műhely – Járdán Tamás : Projektportfólió-menedzsment vizualizációs módszertan - PPM Canvas™

A **2021. január 28-i 48. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00) online formában a Microsoft Teams-en kerül meghirdetésre. A Műhely a meghirdetett időpontban az alábbi címen érhető el

<https://bit.ly/2KRMH5G>

Vállalatok egyre több stratégiai célt projekteken vagy több projektet összefogó programokban valósítanak meg. A projekt-program rendszer (portfólió) menedzselésében gondot jelent a különböző projektek egymásra hatásának átlátása, hiszen sokszor azonos erőforrás készletből (eszköz, szakértelem) kell gazdálkodjanak. Műhely célja olyan portfóliómenedzsment támogató módszertan bemutatása, ami a szervezet portfóliómenedzsmentjét hatékonyabbá teszi és hozzájárul a konfliktusok számának csökkentéséhez. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Járdán Tamást** MCC minősítésű coach-ot, senior projekt tanácsadót/PMP (Rainforest Consulting) kérték fel

Blog tartalom

Járdán Tamás: Projektportfólió-menedzsment vizualizációs módszertan PPM Canvas™

Portfóliómenedzsment

Mit teszünk akkor, ha tucatnyi vagy akár több tucat párhuzamosan futó projektünk van? Hogyan kezeljük az egyes projekteket és hogyan kezeljük az összességüket?

Hogyan fejlődtek a releváns módszertanok? A 90-es években még a multiprojekt-menedzsment elnevezés volt az elterjedtebb. A 2000-es évek elején kezdődött a program- és a portfóliómenedzsment módszertanok kialakulása. A PMI 2006-ban jelentette meg a portfóliómenedzsment szabvány első, mindössze 79 oldalból álló kiadását. Összehasonlítva a projektmenedzsmenttel, a PMBOK Third Edition 2004-ben, a PMBOK Fourth Edition 2008-ban jelent meg.

A portfóliómenedzsment szabvány magyar fordítása 2011-ben jelent meg és a második kiadáson alapult. A negyedik kiadást 2017-ben adta ki a PMI, ennek nincs magyar fordítása, emiatt néhány lényegi elem ebből a negyedik kiadásból kiemelve szerepel ebben az írásban.

A PMI aktuális definíciója a portfólióra:

1.3 WHAT IS A PORTFOLIO?

A portfolio is a collection of projects, programs, subsidiary portfolios, and operations managed as a group to achieve strategic objectives. The portfolio components, such as programs and projects within the portfolio, are quantifiable (e.g., identified, categorized, evaluated, prioritized, authorized). Also, the portfolio components may be related or unrelated, may be independent or interdependent, and may have related or unrelated objectives. Portfolio components compete for a share of some or all of a set of limited resources. The share or proportions of individual components within a portfolio structure can be driven by organizational strategies and capabilities. Therefore, organizations need to examine their unique circumstances and determine how best to optimize and balance the portfolio components.

A PMI aktuális definíciója a portfóliómenedzsmentre:

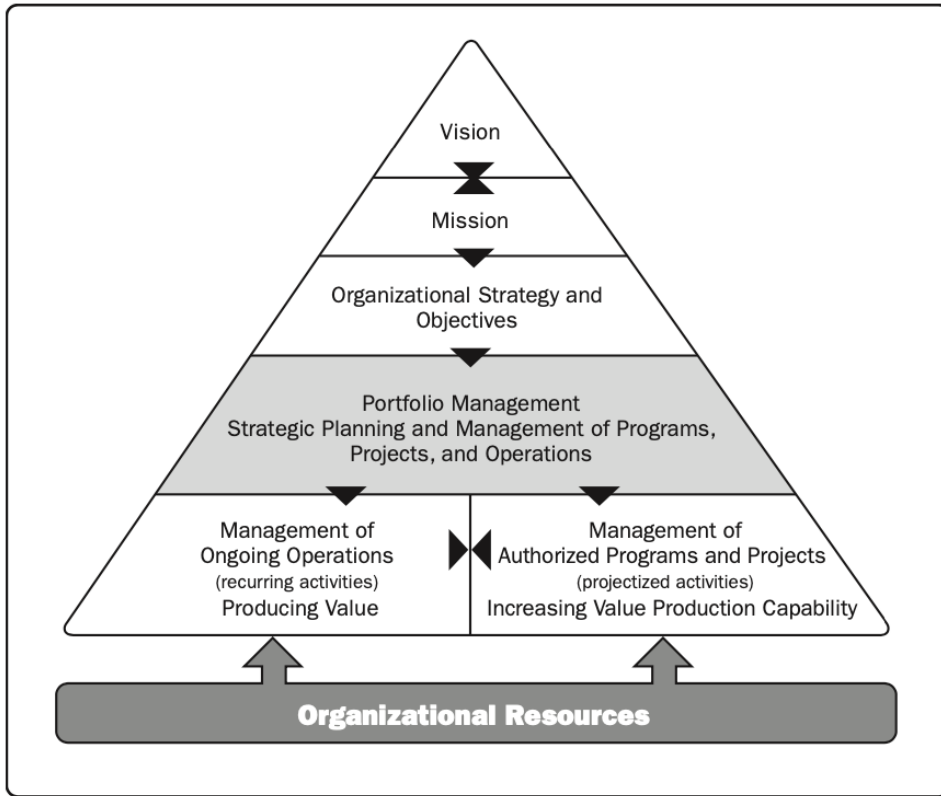
1.5 WHAT IS PORTFOLIO MANAGEMENT?

Portfolio management is the centralized management of one or more portfolios to achieve strategic objectives. It is the application of portfolio management principles to align the portfolio and its components with the organizational strategy. Portfolio management can also be viewed as a dynamic activity through which an organization invests its resources to achieve its strategic objectives by identifying, categorizing, monitoring, evaluating, integrating, selecting, prioritizing, optimizing, balancing, authorizing, transitioning, controlling, and terminating portfolio components.

A portfólió-, program- és projektmenedzsment összehasonlító áttekintése:

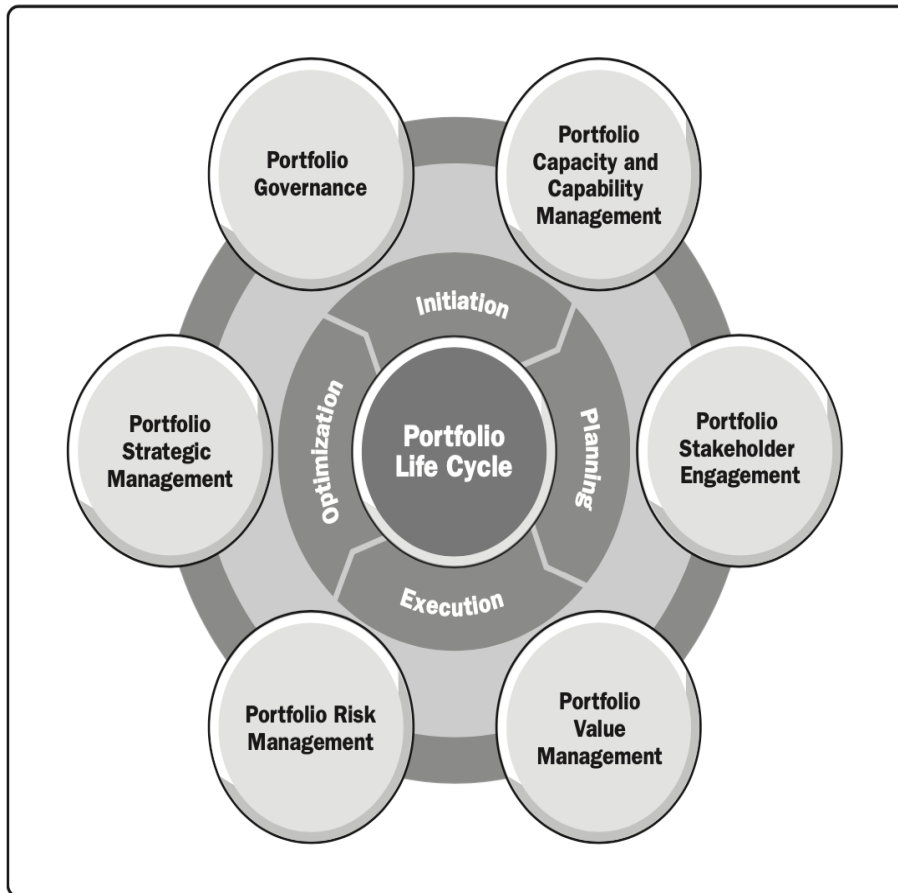
Organizational Project Management			
	Projects	Programs	Portfolios
Definition	A project is a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result.	A program is a group of related projects, subsidiary programs, and program activities that are managed in a coordinated manner to obtain benefits not available from managing them individually.	A portfolio is a collection of projects, programs, subsidiary portfolios, and operations managed as a group to achieve strategic objectives.
Scope	Projects have defined objectives. Scope is progressively elaborated throughout the project life cycle.	Programs have a scope that encompasses the scopes of its program components. Programs produce benefits to an organization by ensuring that the outputs and outcomes of program components are delivered in a coordinated and complementary manner.	Portfolios have an organizational scope that changes with the strategic objectives of the organization.
Change	Project managers expect change and implement processes to keep change managed and controlled.	Programs are managed in a manner that accepts and adapts to change as necessary to optimize the delivery of benefits as the program's components deliver outcomes and/or outputs.	Portfolio managers continuously monitor changes in the broader internal and external environments.
Planning	Project managers progressively elaborate high-level information into detailed plans throughout the project life cycle.	Programs are managed using high-level plans that track the interdependencies and progress of program components. Program plans are also used to guide planning at the component level.	Portfolio managers create and maintain necessary processes and communication relative to the aggregate portfolio.
Management	Project managers manage the project team to meet the project objectives.	Programs are managed by program managers who ensure that program benefits are delivered as expected, by coordinating the activities of a program's components.	Portfolio managers may manage or coordinate portfolio management staff, or program and project staff that may have reporting responsibilities into the aggregate portfolio.
Monitoring	Project managers monitor and control the work of producing the products, services, or results that the project was undertaken to produce.	Program managers monitor the progress of program components to ensure the overall goals, schedules, budget, and benefits of the program will be met.	Portfolio managers monitor strategic changes and aggregate resource allocation, performance results, and risk of the portfolio.
Success	Success is measured by product and project quality, timeliness, budget compliance, and degree of customer satisfaction.	A program's success is measured by the program's ability to deliver its intended benefits to an organization, and by the program's efficiency and effectiveness in delivering those benefits.	Success is measured in terms of the aggregate investment performance and benefit realization of the portfolio.

A portfóliómenedzsment szervezeti kontext :



usa:

A PMI portfóliómenedzsment modellje:



A PMI portfóliómenedzsment szabványa egyre komplexebbé és egyre kiforrottabbá vált az egyes újabb kiadásokon keresztül.

A portfóliómenedzsmentre jól alkalmazható a *First do the right things then do the things right* megközelítés. Először a megfelelő komponensek kiválasztásán van a hangsúly, és csak utána kap jelentőséget az egyes komponensek, az egyes projektek módszeres megvalósítása.

Sokféle portfóliómenedzsment gyakorlat létezik. Egy nagy pénzügyi vagy távközlési szolgáltató a saját IT rendszereinek és a belső működésének fejlesztéséhez, a termékeik és szolgáltatásaik bevezetéséhez rendszerint portfóliómenedzsmentet alkalmaz, ahol beazonosítanak, priorizálnak, megvalósítanak, várakoztatnak, módosítanak olykor leállítanak projekteket (komponenseket) a portfólióban.

A személyes tapasztalataim alapján például az olyan hazai kkv-k, amelyek párhuzamosan akár több tucat projektet valósítanak meg, és több milliárdos árbevételre érnek el, számukra egy, a szabványhoz hasonló portfóliómenedzsment folyamat túlzottan szofisztikált, így nehezen alkalmazható.

Ezek a vállalatok másfajta portfóliómenedzsmentre kényszerülnek. A különböző projektcégek (például szoftverfejlesztés, rendszerintegráció, konferencia- és rendezvény szervezés...) esetén a megvalósítandó projektekre szerződnek a

megrendelőikkel. Ekkor egy-egy projekt kivezetése a portfólióból szinte elképzelhetetlen, mert ekkor jön a nem teljesítés jogi következménye és a kötbér. Ilyen esetben a portfóliómenedzsment speciális folyamatára van igény, olyan folyamatra, ami az összes futó projekt és az egyes projektek szerződéses ütemezését, terjedelmét és a leszállítandó eredménytermék minőségét képes támogatni.

Az ilyen típusú vállalatok jellemzően kellő projektmenedzsment érettséggel rendelkeznek, azonban nem gyakori a portfóliómenedzsment szemlélet. Maga a fogalom is kevés esetben jelenik meg és a kapcsolódó szerepek is ritkák. A projektiroda, a projektigazgató vagy a projektekért felelős vezető hatásköre a projektek összessége. Ekkor inkább az egyes projekteken van a hangsúly, azok teljesítésén és kritikus erőforrásain.

A vizualizáció lehetőségei

Hódítanak az egyszerű sémákon és vizualizáción alapuló modellek és módszertanok. Néhány kapcsolódó példa:

- Miro: online whiteboard szoftver, együttműködési sémák tucatjait kínálja.
www.miro.com
- Obeya szoba: az együttműködés koordinálására dedikált olyan helység, ahol az adott területhez (például termékfejlesztés) kapcsolódó lényeges aspektusok jelennek meg a helység falain.
<http://kaizenaction.com/obeya-war-room-a-powerful-visual-management-tool>
- Business Model Canvas: a stratégiai tervezést támogató struktúra (Alex Osterwalder & Yves Pigneur: Business Model Generation - <https://www.amazon.com/Business-Model-Generation-Visionaries-Challengers/dp/0470876417>)
- mind map szoftverek

PPM Canvas™

Mottó: *„Az emberek a kezük ügyébe eső eszközökkel alkotják meg a világukat. A hibás eszközök hibás eredményt hoznak létre. A hibás eszközök ismétlődő használata ugyanazokat a hibás eredményeket vonja maga után. Ily módon azok, akik nem tanulnak a múltból, arra kárhoztatják magukat, hogy megismételjék.”* Jordan B. Peterson: 12 szabály az élethez

A legelső verzió

Évekkel ezelőtt egy telekommunikációs mérnöki céget vezető ügyfelem arról panaszkodott, hogy szétcsúszott a működésük. A növekedésük miatt már nem látja át, hol tartanak az egyes projektek, hogyan áll egy-egy szerződés teljesítése, mikor számláznak egy projektben. Végtelennek tűnő esti telefonbeszélgetésekkel igyekezett képbe kerülni a kereskedelmi, beszerzési és mérnök kollégáitól az aktualitásokról.

Egy hirtelen ötlettől vezérelve arra kértem, hogy a nagyobbik tárgyalója egyik falát fedjék be parafával, és az így létrehozott felületre rögzítsük minden egyes projektnek az aktuális státuszát.

A területek vezetőivel közösen terveztük meg azt a négy adatlapot, ami a kereskedelem, a beszerzés, a mérnöki munkák és a számlázás projektmenedzsment

szempontjából lényeges adatait, mérföldköveit, előrehaladását, állapotait és kontrollpontjait rögzítette. Ez azért volt lehetséges, mert a projektjeik nagyon hasonló leszállítási folyamaton alapultak. Az adatlapon az adott projektnél megfelelő szerepkörben lévő munkatárs kézzel követte le a szükséges változásokat: beírt egy dátumot vagy kipipált egy jelölőnégyzetet.

Minden futó projekt megjelent a parafatáblán négy A4-es lapon, a releváns kitöltöttséggel. Egy gyors státuszhoz elég volt bemenni a tárgyalóba és szemügyre venni a falat. Itt tartottak projektstátusz megbeszéléseket is. Az egyes projekteknél post-it cetliket helyeztek el prompt üzeneteket, jóváhagyás kéréseket, kiemeléseket, sőt még eszkalációkat is. Egyszerűen láthatóvá vált például a beszerzések párhuzamos ütemezése miatt a raktár szűkössége vagy a mérnöki kapacitás problémái a telepítések torlódáskor.

Amire nem adott választ a fal, ott a projektkönyvtár további dokumentumai vagy személyes egyeztetések pótolták a szükséges részleteket.

Ez volt a PPM Canvas kezdeti verziója.

Tanácsadóként számos olyan portfólió státuszmegbeszélést láttam, ahol a résztvevők belemélyedtek saját laptopjuk képernyőjébe, majd, ha sorra kerültek, akkor kivetítettek egy Excel táblázatot és igyekeztek összefoglalni, hogyan áll a projekt. Ahol nagy gond volt, ott belementek a részletekbe és amikor letelt a megbeszélés ideje, felálltak és mentek tovább, függetlenül attól, hogy sorra került-e mindenki.

Sok kérdés merült fel a hasonló megbeszélések kapcsán:

- Hogyan tekinthetjük át a teljes portfóliót?
- Hogyan tudjuk azt egészlegességében megvizsgálni?
- Hogyan tudjuk körbejárni?
- Hogyan tudunk szemlélődni az egészről?
- Hogyan tudunk mintákat észrevenni (pl.: ütemezés torlódása)?

A coaching és tanácsadói projektek tapasztalatai vezettek a Project Portfolio Management Canvas (PPM Canvas™) megalkotásához.

Mi is ez?

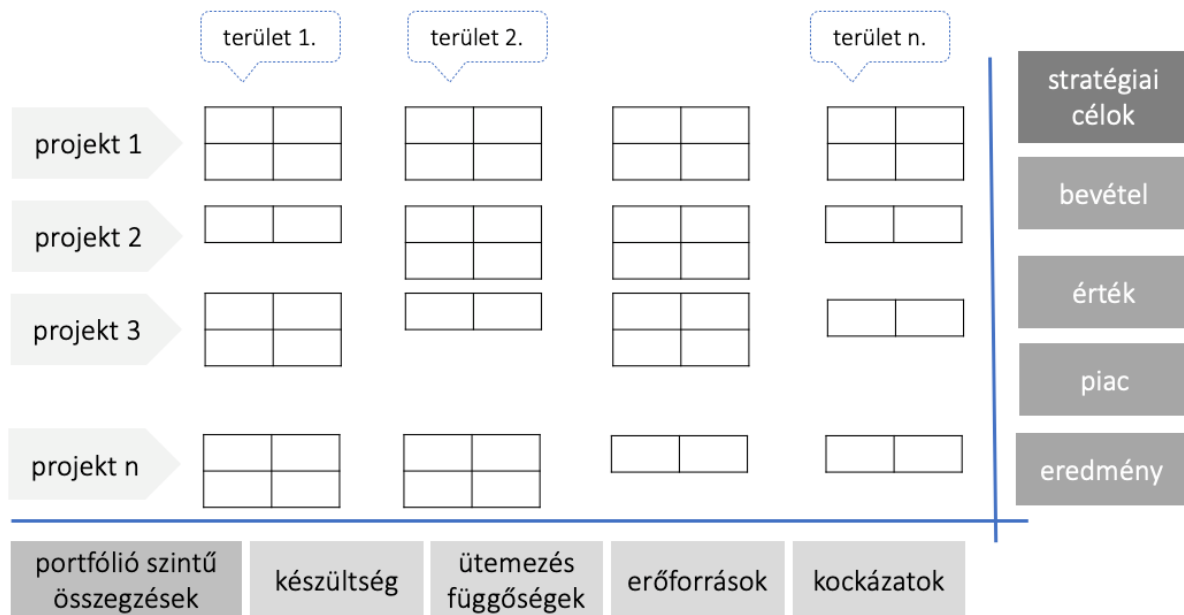
A komplexitás megragadása. Egyszerű felépíthető és működtethető portfóliómenedzsment vizualizációs módszertan. (Nem szoftver eszköz.) Olyan cégvezetőknek, üzletágvezetőknek, portfóliómenedzsereknek ajánlható, ahol számos projekt fut párhuzamosan.

A PPM Canvas célja olyan modellt létrehozni, ami a teljes portfóliót segít:

- proaktívan kezelni,
- érteni és átlátni,
- értelmes energiabefektetés,
- prioritások és tudjuk, hol tartunk,
- szabályszerűség és rugalmasság,
- transzparencia és együttműködés,
- döntések és eszkaláció.

Struktúra

A következő ábrán PPM Canvas kiindulási struktúrája látható.



Ez a struktúra három részből áll

Projektek

- Ez a rész a portfólióban szereplő projekteknek a vállalat szempontjából lényeges területeit tartalmazza.
- Ezek a területek lehetnek egy projekt adott iparághoz tartozó szakmai, technológiai fázisai, vagy lehetnek projektmenedzsment tudásterületek (például terjedelem, ütemezés, költség, kockázat...)
- A dashboard szerű kialakítások a legnépszerűbbek.

Portfólió szintű összegzések

- Ez a rész a portfólióban szereplő projektek összességére vonatkozó, a portfólió szempontjából fontos és hasznos kiemeléseket és összegzéseket mutatja.
- Ilyenek kiemelések és összegzések lehetnek például a készültség és az ütemezés adatai, az egyes projektek függősége, a portfólió szintű kockázatok és az erőforrás kérdések.

Stratégiai célok

- Ez a rész a portfóliónak a vállalati stratégiai céljaihoz való hozzájárulását jelenítheti meg.
- Ilyen hozzájárulások lehetnek bevételhez, valamilyen értékhez, piachoz vagy más konkrét eredményhez kapcsolódók.

Cél átbeszélhetővé és értelmezhetővé tenni a komplexitást. Ha több projekt típus van egy vállalatnál, akkor több Canvas is létrehozható.

Megjelenés

Kell egy falfelület! A PPM Canvas koncepció lényege, hogy a fenti struktúra megjelenik egy kiválasztott falfelületen. Ez a falfelület lehet egy irodában, tárgyalóban vagy akár a folyosón.

A falfelület kialakítása többféle módon történhet:

- egyszerű fal / ragasztó
- üvegfal / ragasztó
- parafa borítás / tű
- mágnes tábla / mágnes
- whiteboard / ragasztó, mágnes

Kiplakátolt falfelület vagy szoftver eszköz?

Természetesen ez nem hitvita, hiszen a PPM Canvas tartalmát valamilyen szoftver eszköz segítségével állítjuk elő és aktualizáljuk. Az eddigi megvalósításoknál mindig létrejött egy elektronikus verzió, ez kinyomtatva került a falra. Amikor szükséges a részleteket megismerni és megvizsgálni, akkor elő kell venni a projektek részletes dokumentációját.

A Canvas jelentősége egy Excel riporthoz képest a térbeli modellezés, megjelenítés, a szemrevételezés és az egész átlátásának a lehetősége. Nagyban épít a vizualizáció erejére, hatására és a vizuális memóriánk működésére. Ösztönözheti a jobb agyféltékés gondolkodást, az intuíciók, megérzések bevonását. Ha elsétálok a falfelület előtt és átgondolom a szerepkörömből fakadó releváns részleteket, számos összefüggést fedezhetek fel. Emlékszem az előző hét, előző riportálási periódus számomra lényeges részleteire, emlékszem a dashboard színekre, hogy akkor mely projektek voltak zöldek vagy éppen pirosak. Másokkal beszélgetve rá tudok mutatni egy-egy adatra, egyszerűbben rá tudok kérdezni összefüggésekre, részletekre.

A kialakítás folyamata:

- a három rész tartalmának megtervezése
- a fal kialakítása
- pilot projektek adatainak elkészítése
- teljes portfólió adatainak elkészítése
- portfólió szintű összegzések definiálása
- követés, frissítés szabályai
- tanulságok: hangolás
- élő modell kialakítása a cél.

Kapcsolódó szerepek:

- portfóliógazda / szponzor
- portfólió asszisztens
- projektvezetők
- projekttagok

Kapcsolódó fórumok:

- kialakítás
- rendszeres projektstátusz-megbeszélés
- rendszeres portfólióstátusz-megbeszélés
- ad hoc megbeszélések

Egy másik esettanulmány

Több, mint két tucat projektünk van, hogyan tekintsem át módszeresen? A kétheti 2 órás portfólió megbeszélés semmire sem elég. Megnyithatnám a 29 db excel riportot, de az sem segít! - panaszkodott az egyik ügyvezető ismerősöm, aki milliárdos árbevételű szoftverfejlesztő-tanácsadó céget vezet.

Hogyan kezeljem ezt a fajta komplexitást, hogy amikor szükséges átlássam az egyes projekteket és az egész projekthalmazt is? – kérdezett tovább.

Ők a PPM Canvas kialakítása során olyan megoldást választottak, ahol a projektek aktuális státuszát A4-es egyoldalas Powerpoint-ban megtervezett sablonban szerkesztik. Ezeket a projekteket a szoftvermegoldásaik szerint csoportosítják egy felületen. Portfólió szinten az ütemezést, a top 3 kockázatot, az egyes területen hiányzó erőforrásokat, valamint a bevétel és a költségek összegzését emelik ki. A portfólióért felelős vezető irodájába szereztek be egy mágnes táblát, és az A4-es lapokat zöld, sárga vagy piros keretű átlátszó fóliával, apró mágnesekkel rögzítik. A PPM Canvas bevezetési folyamat során derült ki az is, hogy szükségük van olyan portfólió asszisztensre, aki ezeknek az egyoldalas riportoknak a rendszeres elkészítéséért felel.

Milyen iparágakban valósult már meg a PPM Canvas?

- Telekommunikáció
- Szoftverfejlesztés
- Rendszerintegráció
- Pénzügy
- Oktatási és kutatási intézet

Többféle PPM Canvas is lehet egy vállalatnál, a különböző projekt típusokra, szervezeti egységekre és földrajzi helyszínekre. A projektek és a portfólió kifejtésénél a projektmenedzsmenten túl, az adott projektre jellemző szakmai folyamatfázis állapota vagy eredménytermék életciklus-állapota is megjelenhet a falon. Az elektronikus formátumú verzió kiegészítheti a PPM Canvas-t, de nem tudja helyettesíteni annak előnyeit. A PPM Canvas nem a végső megoldás a portfóliómenedzsmentre, de hasznos platformja, kiegészítése lehet annak.

Ma a pandémia nem teszi lehetővé ezt a Canvas szemléletet és működést, mert ebben lényeges, hogy oda tudok menni, nem kell senkit megkérdezni, felhívnom, hanem szemlélve az egészet ki tud alakulni egy benyomásom, választ kapok számos kérdésre, tudok üzeni, kezdeményezni. Egy átmeneti verzió lehet például a Miro-ban megvalósított PPM Canvas a teljes kép átlátására.

Kapcsolódva korábbi témákhoz, a 39. PM Műhelyen *Török L. Gábor PhD: Döntéshozás elmélete és gyakorlata, alkalmazás a projektmenedzsmentben* című előadásában említi a bal és jobb agyféltekés gondolkodást, valamint a laterális gondolkodást a döntéshozatalban. A tapasztalataim alapján a vizualizáció, a térben elhelyezés, a hozzá kapcsolódó *odamegyek-szemrevételezem-átgondolom* helyzetek jó lehetőséget teremtenek ezek kiaknázására is.

Összegzés

A műhely célja, hogy bemutasson egy egyszerűen kialakítható, összetett felhasználási lehetőséget magába foglaló, a projektportfólió-menedzsmentben használható vizualizációs módszertant.

Portfóliómenedzsment szakirodalom

- Projektportfólió-menedzsment – (2011), PMI, Akadémia Könyvkiadó
- The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition (2017), PMI
- Management of Portfolios 2011 Edition, Axelos (former TSO)
- Portfolio, Programme and Project Offices 2013 Edition, Axelos (former TSO/OGC)

A 48. PM Műhely megbeszélendő kérdései:

1. Milyen tapasztalataik vannak a portfóliómenedzsmentben? Milyen portfóliómenedzsment gyakorlatokkal találkoztak?
2. Hogyan kezelik a komplexitást? Hogyan kezelik a projektportfóliót? Milyen beszámolási rendet, milyen riporting-ot alkalmaznak a portfóliómenedzsment során?
3. Milyen vizualizációs technikákat ismernek ismernek / használnak a projekt- vagy portfóliómenedzsmentben? Mit ajánlanának?
4. Hogyan segíthet a vizualizáció a projekt- és portfólió menedzsmentben? Milyen jó példákat ismerünk?
5. Milyen lehetőségeket látnak a PPM Canvas használatában? Hogyan használnák? Kinek ajánlanák?