



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach



blisko

międzynarodowo



przez całe życie

Wykorzystanie obiektowego modelu powiązań pomiędzy programem, a jego otoczeniem korporacyjnym dla zarządzania ryzykiem.

Przykład globalnego wdrożenia systemu ERP.

Łukasz Tync
lukasz.tync@sinapi.pl

Katowice, 22.03.2021

Agenda

- Wprowadzenie
- Prezentacja przykładu (kontekst)
- Model Obiektowy środowiska projektowego
- Budowa modelu na przykładzie wdrożenia ERP
- Identyfikacja istotnych interface'ów
- Konkluzje
- Dalsze kroki

Projekt, program, portfolio...

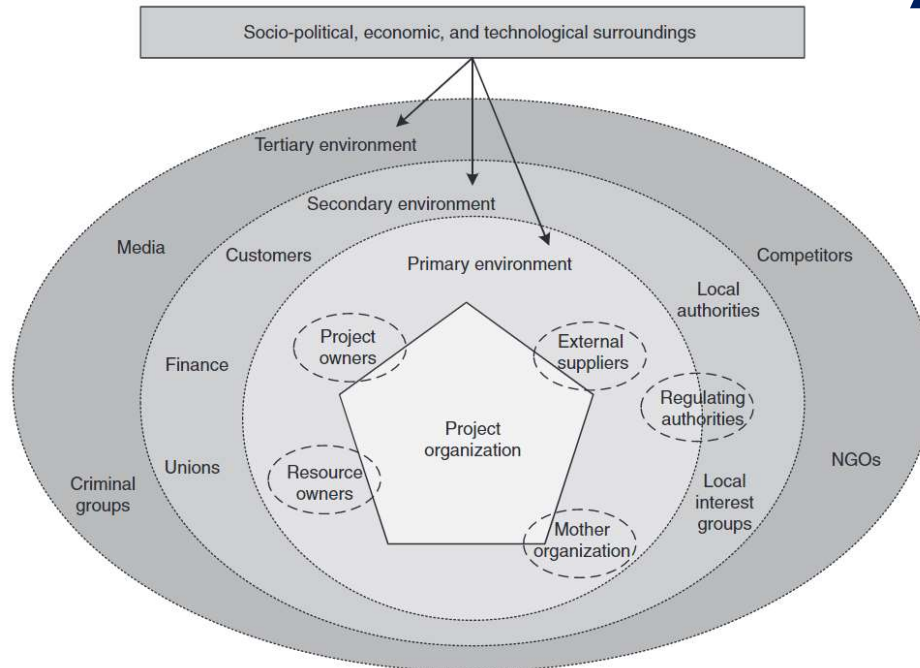
(PMBok wersja 6; [1])

- a portfolio is defined as projects, programs, subsidiary portfolios, and operations managed as a group **to achieve strategic objectives**
- Program and project management focus on doing programs and projects **the „right” way**; and
- Portfolio management focuses on **doing the „right”** programs and projects

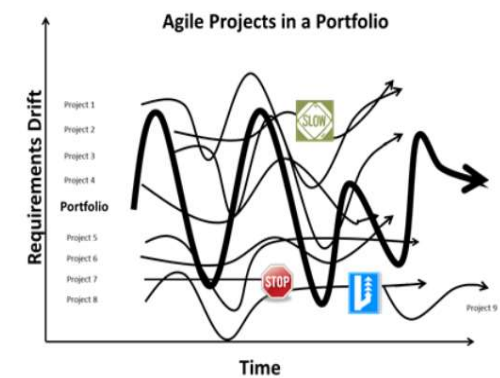
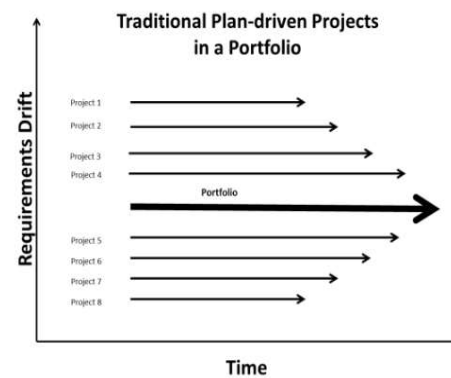
Rosnąca złożoność ...

- „As the projects and their environments **get more complex**, subject to uncertainty, time and money pressures...” [2] (1998)
- „One of the most important organisational developments in recent years has been **the significant growth in project work** across different sectors and industries (...) the **complexity** of social interaction and human action, and the framing and reframing of projects and programmes within an evolving array of social agenda, practices, stakeholder relations, politics and power” [3] (2006)
- „The last 20 years has seen the emergence of agile software project management methods. (...) While agile methods **reduce** the occurrence of project failure (...) they actually **increase difficulties** for the management of the project portfolio (...) agile projects result in a **high degree of complexity at the portfolio level.**” [4] (2018)

Kontekst i koordynacja

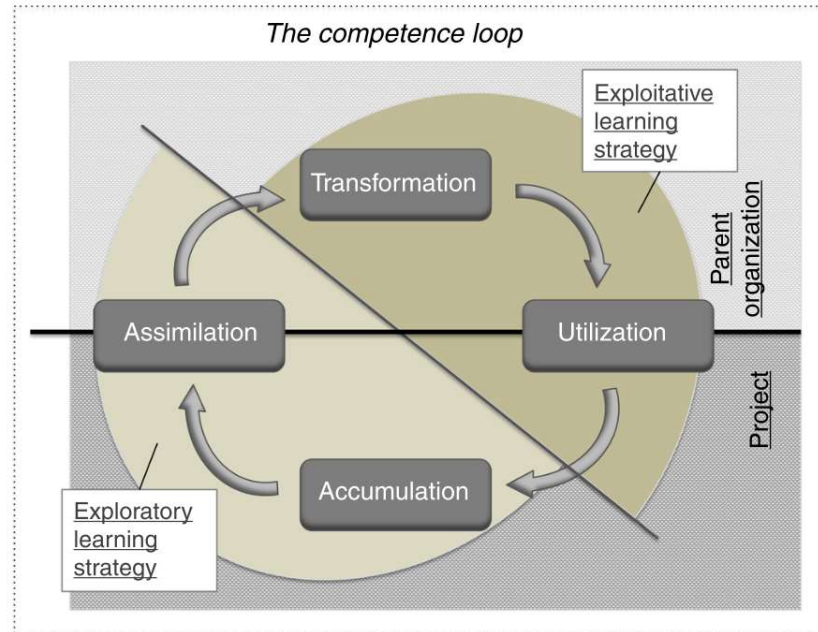


Overall project context (source: [5] Fig. 3)



Differences between portfolios of plan driven projects and agile projects. (source: [4] Figure 1)

Pętla kompetencji KIPIO...



Theoretical framework: the competence loop (source: [6] Fig. 1)

- KIPIO = Knowledge-Intensive, Project-Intensive Organisations
- "a company can have **different levels of knowledge intensity** in **different parts of the organization**. Moreover, not all parts within one company need to be knowledge-intensive, for instance where parts of the organization such as R&D are knowledge-intensive, and while others such as manufacturing are not" [6]

Program typu „Global ERP Rollout”

- Jeden system ERP (finanse, logistyka, ...)
- Równoległe prowadzone wdrożenia w różnych krajach
- Wiele oddziałów rozproszonych geograficznie (różnice legislacyjne , kulturowe, historyczne, ...)
- Unifikacja systemu i procesów biznesowych

Podejście obiektowe

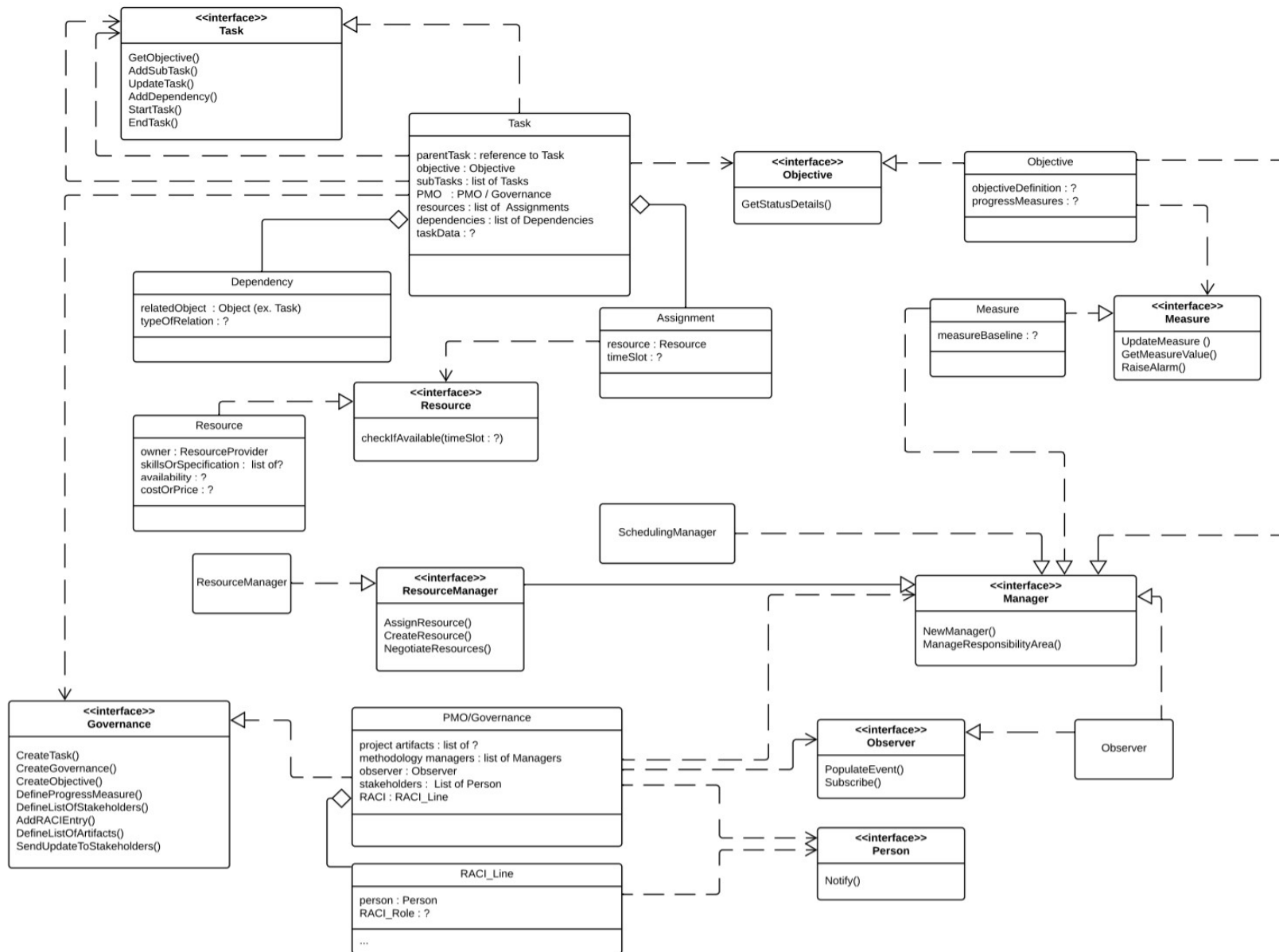
- Model zbudowany z luźno powiązanych obiektów (projekty, zasoby, logika i reguły biznesowe)
- Obiekty mogą wchodzić ze sobą w interakcje – komunikować się ze sobą – poprzez interface'y
- Autonomia obiektów w określonym zakresie
- Wydzielony obszar odpowiedzialności
- Obiekty mogą być składane z mniejszych obiektów (kompozycja).

Implementacja podejścia:

- Definicja obszaru modelu i jego kontekstu
- **Identyfikacja kluczowych klas**
- **Mapa interakcji / komunikacji – interfejsy w ramach programu i jego otoczenia**
- Wyznaczenie osoby / działu odpowiedzialnego za model (na ogół PMO)
- Implementacja i monitorowanie
- Utrzymanie globalnego i lokalnych repozytoriów klas
- Budowa świadomości organizacyjnej i rozszerzenie kontekstu

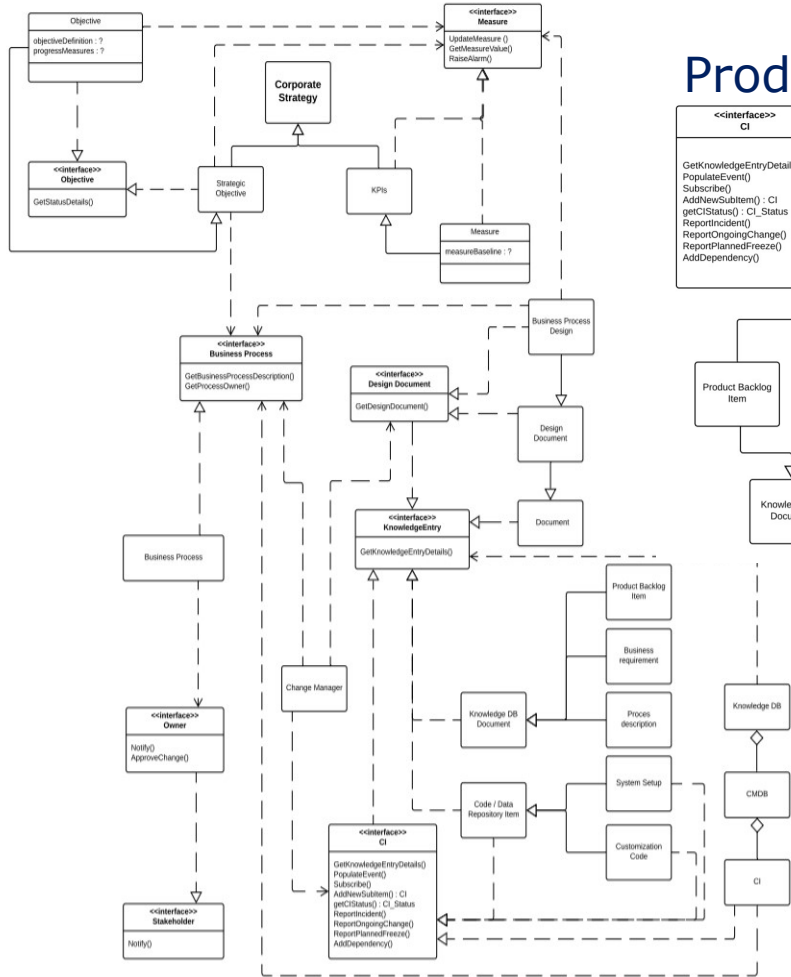
Wstępna identyfikacja klas

External Clusters / Links	Program Internal Clusters	Undefined
Organization	Overall Project / Program Management <ul style="list-style-type: none"> - Project - Program - Project Portfolio - Activity / Task - 	Project Product / Output
Knowledge and Processes	<ul style="list-style-type: none"> - Project Plan - Program Plan - Project Charter - Change Request - Artifact Templates 	
Infrastructure	Dedicated Project Management Clusters ...	"Parking" cluster

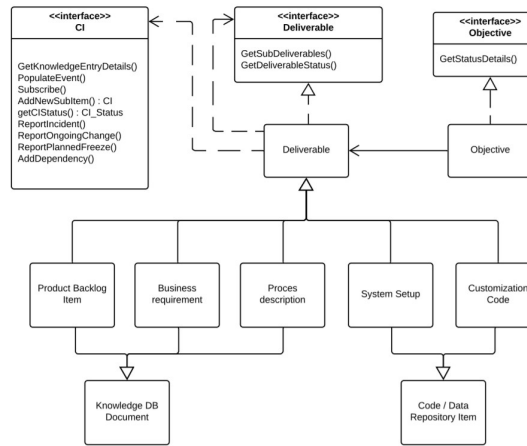


External Clusters	Program Internal Clusters	Undefined
<p style="text-align: center;">Organization</p> <ul style="list-style-type: none"> • Department • Org. Unit • Stakeholder • Subsidiary • Factory • Distribution center • Sales branch • Shared service center • Integrated partners 	<p style="text-align: center;">Overall Project / Program Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project • Program • Project Portfolio • Activity / Task • Status • Budget • Quality • Risk • Objective 	<p style="text-align: center;">Project Product / Output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Document • Assets • Scope • Backlog • Requirement
<p style="text-align: center;">Knowledge and Processes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Process (design) • Document • Change Management • Process Owner • Knowledge • Strategic Goals & Measurements (KPIs) • Skill • Business Information • Procedures and work instructions 	<ul style="list-style-type: none"> • Project Plan • Program Plan • Project Charter • Change Request • Artifact Templates • Governance • Project Management Office (PMO) • Methodology (General Guidelines) 	
<p style="text-align: center;">Infrastructure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Server • Application • Infrastructure provider • Configuration Item • Configuration Management Database • Release Management 	<p style="text-align: center;">Dedicated Project Management Clusters ... (Human) Resource Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resource • Resource Vendor • Team • Internal / External Resource • Human Resource • Equipment • Skill 	<p style="text-align: center;">“Parking” cluster</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulations • Knowledge base • Gate • Success • Processes • Performance agreement

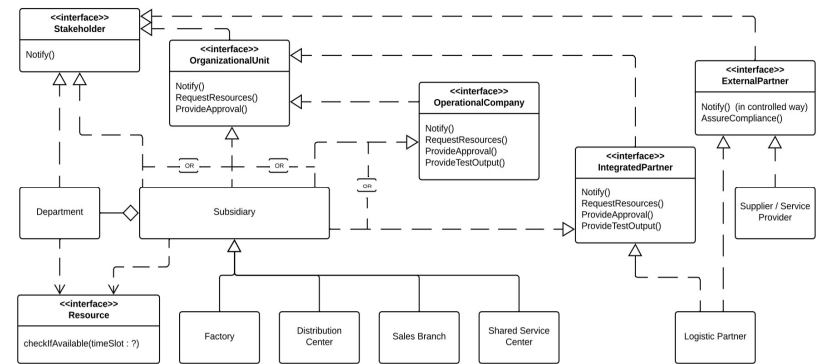
Wiedza i Procesy:



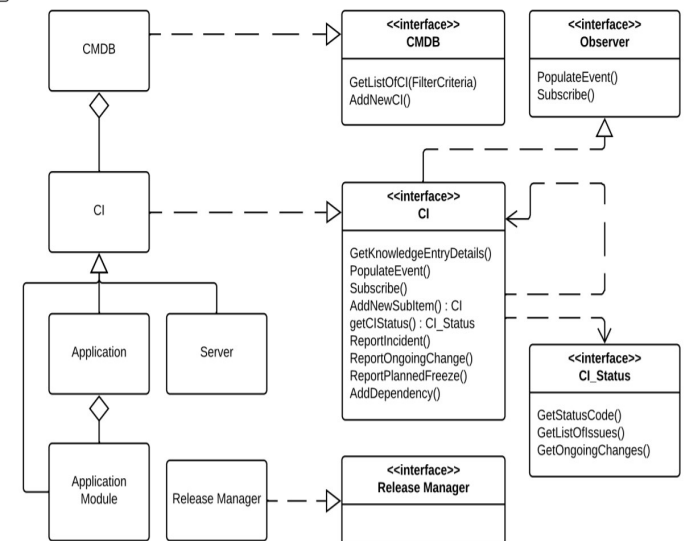
Produkt:



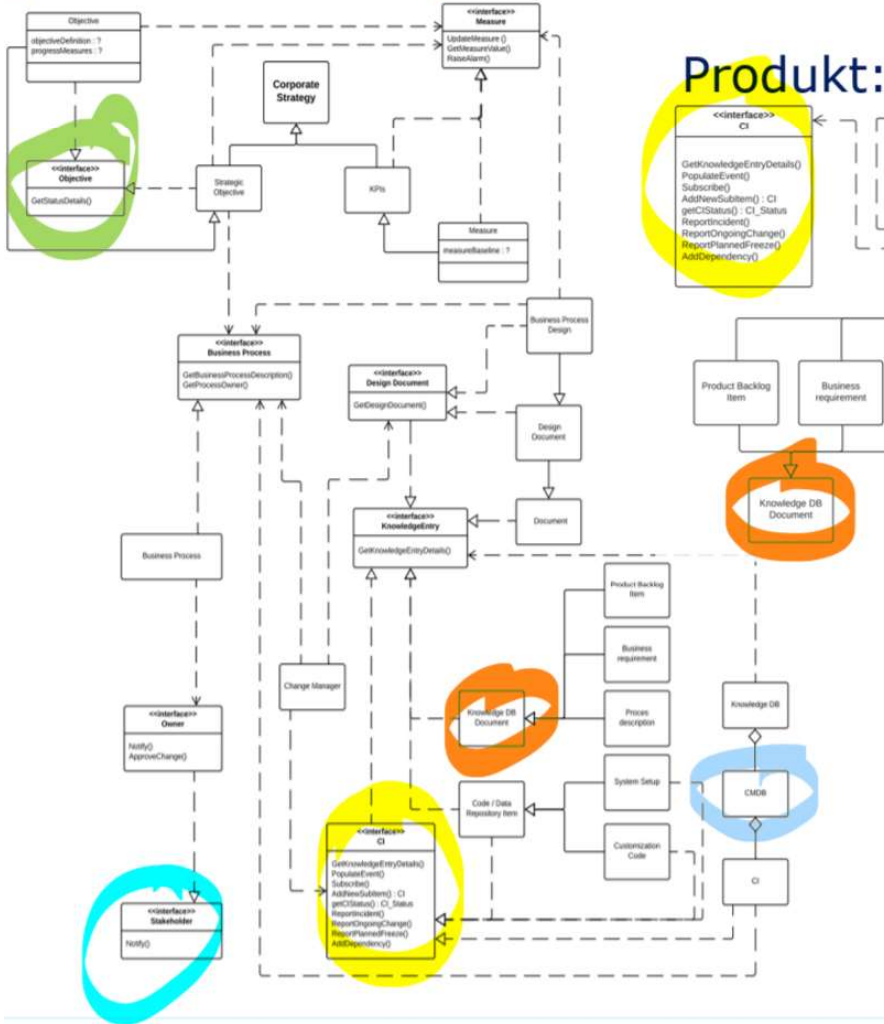
Organizacja:



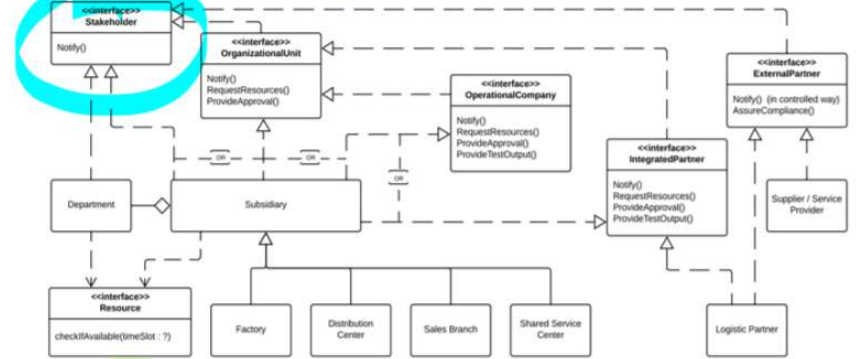
Infrastruktura:



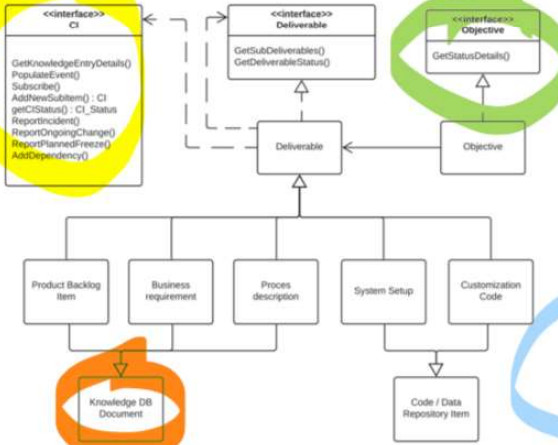
Wiedza i Procesy:



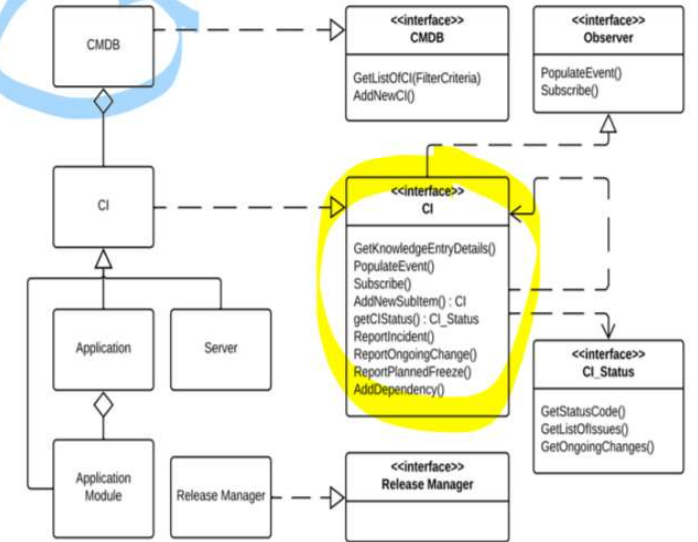
Organizacja:

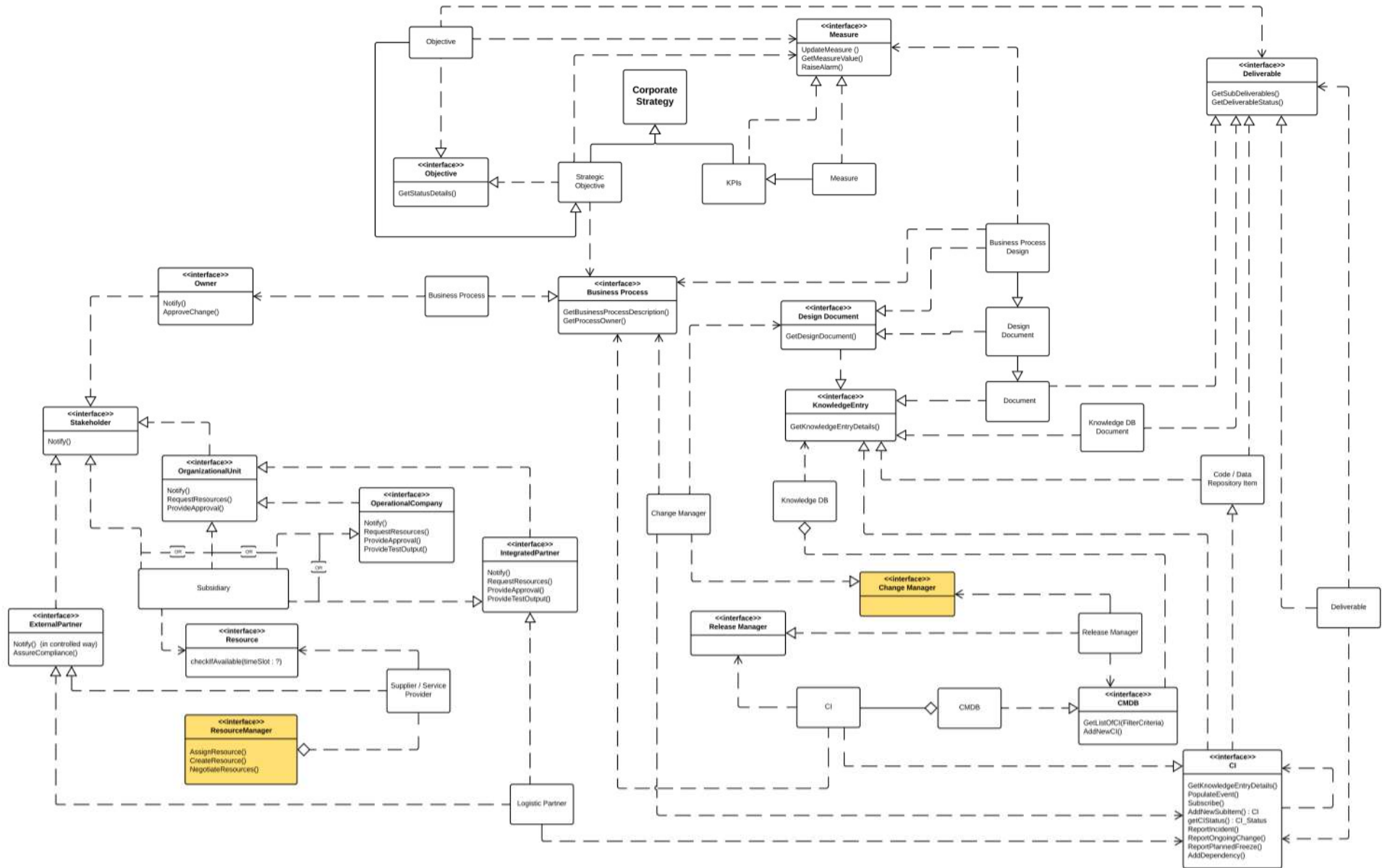


Produkt:

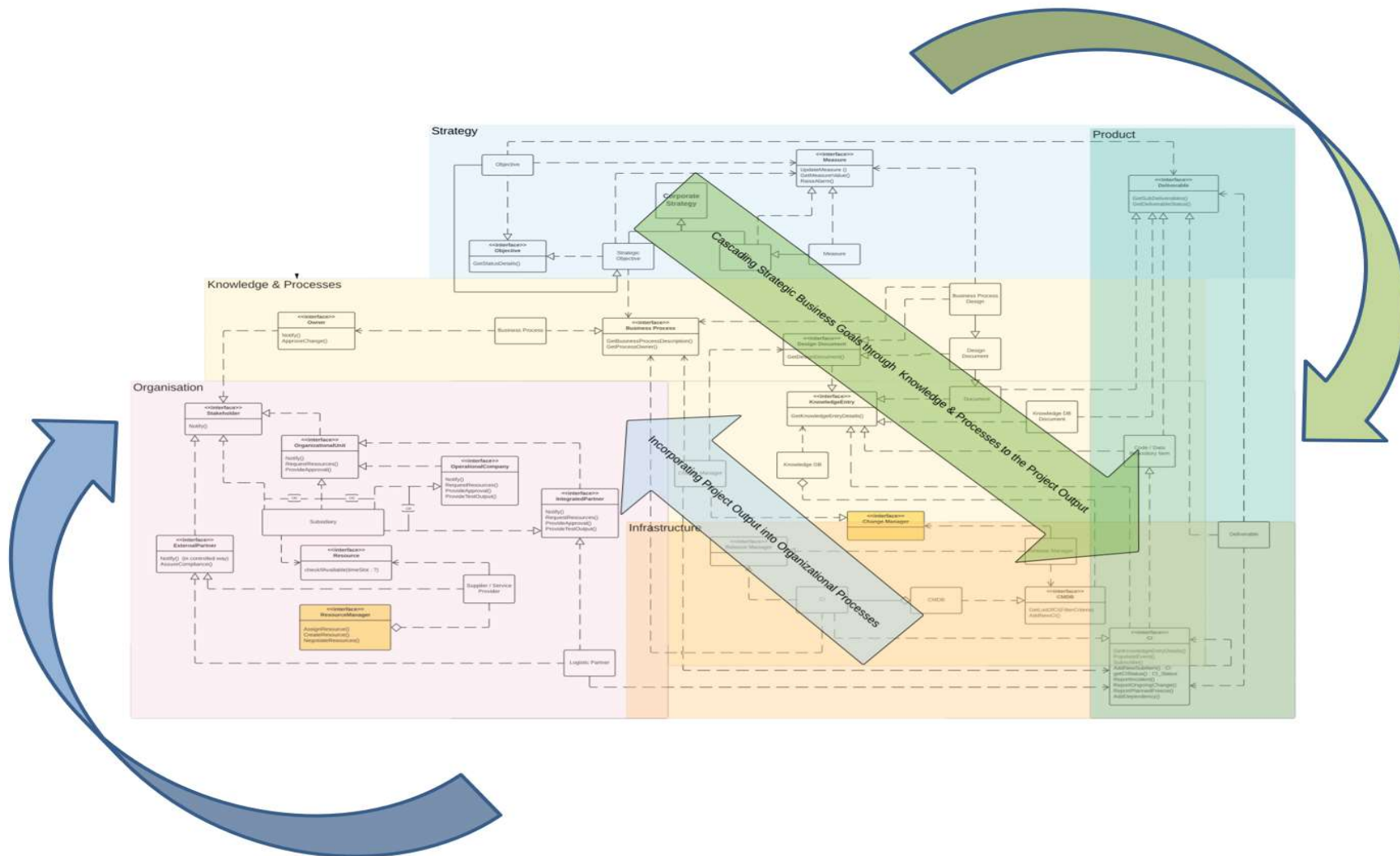


Infrastruktura:

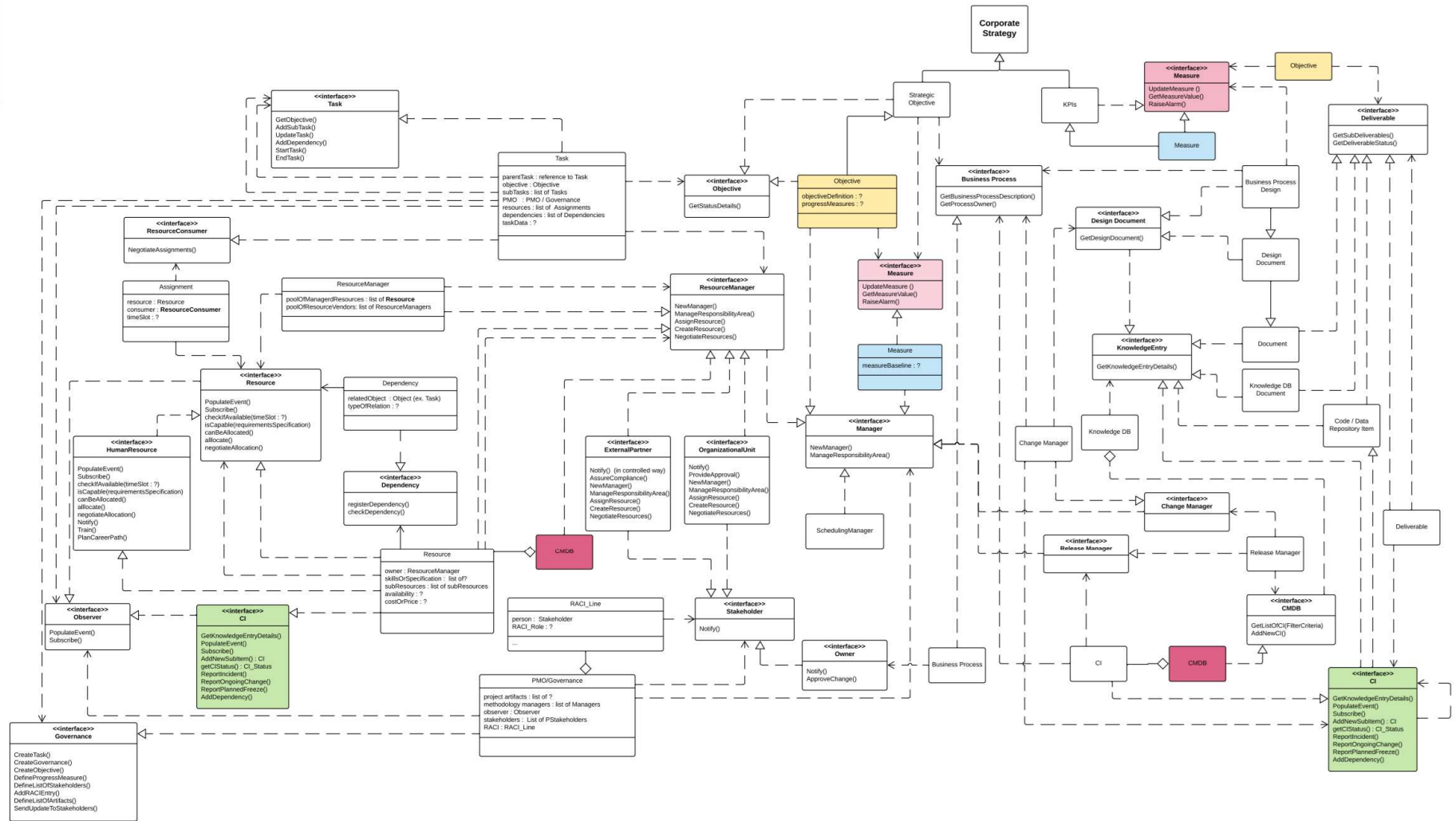




Sprzężenie zwrotne...



Następne kroki...



Praktyczne wykorzystanie:

- „Baza” do pełnego wdrożenia
- Identyfikacja kluczowych punktów styku Projekt – Organizacja
- Przy wsparciu odpowiednich narzędzi:
 - Wzmocnienie przepływu informacji
 - Pętla sprzężenia zwrotnego

Podsumowanie:

- Rosnąca złożoność i niepewność projektów a tym samym rosnące ryzyko.
- Większa liczba powiązań projekt – organizacja
- Podejście obiektowe jako remedium na złożoność i niepewność w projekcie.
- Model obiektowy jako wsparcie identyfikacji i zarządzania powiązaniem projekt – otoczenie => ograniczenie ryzykiem projektu.

Dalsze kroki:

- Dokończenie/rozwój modelu
- Implementacja dla przedstawionego przykładu
- Budowa narzędzi informatycznych wspierających proponowane podejście

Literatura

- [1] Project Management Institute, PMBOK® Guide Sixth Edition (PMI, 2017), vol. 6. 2017.
- [2] Jaafari A and Manivong K, "Towards a smart project management information system," Int. J. Proj. Manag., vol. 16, no. 4, pp. 249–265, 1998.
- [3] M. Winter, C. Smith, P. Morris, and S. Cicmil, "Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network," Int. J. Proj. Manag., vol. 24, no. 8, 2006, doi: 10.1016/j.ijproman.2006.08.009.
- [4] R. Sweetman and K. Conboy, "Portfolios of Agile Projects: A Complex Adaptive Systems' Agent Perspective," Proj. Manag. J., vol. 49, no. 6, 2018, doi: 10.1177/8756972818802712.
- [5] A. Rolstadås and P. M. Schiefloe, "Modelling project complexity," International Journal of Managing Projects in Business, vol. 10, no. 2. Emerald Group Publishing Ltd., pp. 295–314, 2017, doi: 10.1108/IJMPB-02-2016-0015.
- [6] R. Medina and A. Medina, "The competence loop: Competence management in knowledge-intensive, project-intensive organizations," Int. J. Manag. Proj. Bus., vol. 8, no. 2, 2015, doi: 10.1108/IJMPB-09-2014-0061.



Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

www.ue.katowice.pl

Łukasz Tync
lukasz.tync@sinapi.pl