

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych

w Zarządzaniu Projektami, Programami
i Portfelami
(część 3. Zarządzanie Portfelami)
IPMA Individual Competence Baseline[®]
(IPMA ICB)



Wersja 4.0

Właściciel i autor dokumentu:

Adres:

International Project Management Association (IPMA)

c/o Advokaturbüro Maurer & Stäger, Fraumünsterstrasse 17 Postfach 2018, CH-8022 Zurich, Szwajcaria

Adres korespondencyjny:

International Project Management Association (IPMA), P.O. Box 1167 NL-3860 BD Nijkerk, Holandia

Prawo autorskie:

© 2015 International Project Management Association (IPMA®) Wszelkie prawa zastrzeżone (łącznie z tłumaczeniem na inne języki). Żadna część tego dokumentu nie może być powielana w jakiegokolwiek formie - druku zdjęć, mikrofilmu lub w jakiegokolwiek inny sposób - ani przekazywana lub przetłumaczona na język maszynowy bez pisemnej zgody.

IPMA, IPMA ICB, IPMA Level A, IPMA Level B, IPMA Level C, IPMA Level D oraz IPMA Delta są zastrzeżonymi znakami towarowymi chronionymi prawem w większości krajów.

IPMA "Wytyczne Kompetencji Indywidualnych" Wersja 4.0

ISBN (pdf): 978-83-917581-7-5

Zespół redakcyjny edycji międzynarodowej:

Peter Coesmans (Holandia), Marco Fuster (Szwajcaria), Jesper Garde Schreiner (Dania), Margarida Gonçalves (Portugalia), Sven Huynink (Holandia), Tim Jaques (USA), Vytautas Pugacevskis (Litwa), Martin Sedlmayer (Szwajcaria) – redaktor wiodący, dr David Thyssen (Niemcy), Alexander Tovb (Rosja), Dr Mladen Vukomanovic (Chorwacja) Michael Young (Australia)

Projekt Graficzny:

Maša Poljanec (Chorwacja)

Korekta wersji międzynarodowej:

Deborah Boyce (UK)

Tłumaczenie na język polski:

IPMA Polska

Zespół redaktorski edycji polskiej:

Bogumił Dałkowski

Tomasz Leśniowski

Leszek Staśto – redaktor wiodący

Zbigniew Wolski

Marek Zalewski

Ewa Zawadzka

Skład edycji polskiej:

Agnieszka Piętko

Przedmowa

Profesja zarządzania projektami szybko się zmienia. Organizacje wykształciły zdolność do kreowania i wdrażania nowych obszarów działalności, większą integrację całej sfery projektów i nacisk na korzyści długoterminowe. W związku z tym zarządzanie projektem ugruntowało się jako wiodąca metoda wprowadzenia zmian na całym świecie, a kierownicy projektów, programów i portfeli są liderami tej zmiany. Profesjonaliści przyszłości będą pracować w środowiskach rozproszonych, z zachodzącymi na siebie i często sprzecznymi interesami zaangażowanych stron. Będą musieli uwzględniać informacje oraz używać narzędzi wspomagających zarządzanie efektywnością w czasie rzeczywistym. Będą stawiani przed zbyt dużą ilością informacji, przy zbyt niskim poziomie komunikacji i oceniani przez pryzmat ich zdolności do dostarczania produktów lub usług, które odpowiadają krótko- i długo- terminowym strategiom zapewniającym korzyści. Dla tych, coraz bardziej wymagających wyzwań, wprowadzono Wytyczne Kompetencji Indywidualnych, w wersji 4.0 (IPMA ICB®).

IPMA ICB jest światowym standardem, który definiuje kompetencje wymagane od osób pracujących w dziedzinie zarządzania projektami, programami i portfelami. IPMA ICB opiera się na poprzednich edycjach i przedstawia nowe spostrzeżenia i wskazówki dla szerszego zakresu zastosowań. Ma służyć szerokiej grupie odbiorców, w tym pracownikom sektora edukacji, trenerom, praktykom zarządzania projektami, specjalistom ds. zasobów ludzkich (HR) oraz asesorum certyfikacji. IPMA ICB stanowi również punkt odniesienia dla oceny indywidualnych kompetencji w 4-poziomowym systemie certyfikacji IPMA.

IPMA ICB stanowi ważny kolejny krok milowy na drodze do skutecznego i nowoczesnego zarządzania projektem, programem i portfelem. Wersja ta opisuje trzy domeny specjalistycznej wiedzy, wymaganej w dzisiejszym biznesie – zarządzanie projektami, zarządzanie programami i zarządzanie portfelami. IPMA ICB opisuje osoby, które pracują w tych domenach, unikając terminologii specyficznej dla roli, bo chociaż nazwa roli może się zmienić, podstawowa koncepcja pozostanie nadal aktualna.

IPMA ICB przenosi Oko Kompetencji IPMA (rozdział 3, strona 5) do następnej generacji, redefiniując elementy kompetencji (CE, ang. Competence Elements), wymagane od współczesnego menedżera projektu.

29 elementów kompetencji podzielono na trzy obszary kompetencji, w zależności od ich specyfiki:

- **Kompetencje w obszarze „Ludzie”**: określają osobiste i interpersonalne kompetencje, wymagane do skutecznego uczestniczenia w/lub kierowania projektem, programem lub portfelem;
- **Kompetencje w obszarze „Praktyka”**: określają aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami;
- **Kompetencje w obszarze „Perspektywa”**: definiują te kontekstowe umiejętności i wiedzę, która ma pewnie prowadzić nas w szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela;

Zawód kierownika projektu stał się zawodem globalnym. Organizacje często angażują się w projekty, programy i portfele, które przekraczają granice organizacyjne i narodowe. Współczesny

menedżer musi współpracować z szeroką gamą partnerów na zewnątrz swojej organizacji, pracować uwzględniając wiele dodatkowych czynników, w tym pochodzących z przemysłu, kultury, języka, statusu społeczno-gospodarczego i typów organizacji. Dlatego też zarządzanie projektem musi być stosowane z uwzględnieniem kontekstowych aspektów; często te szersze uwarunkowania są postrzegane jako najbardziej krytyczne czynniki sukcesu. IPMA ICB wskazuje te wyzwania. ICB, które oddajemy w Państwa ręce to nowy standard IPMA, do stosowania którego serdecznie zapraszamy. Zachęcamy społeczność zarządzania projektami do współpracy oraz regularnego dostarczania informacji zwrotnej do IPMA, by stale ulepszać nasz standard.

Chcemy podziękować zespołowi projektowemu (Peter Coesmans (Holandia), Marco Fuster (Szwajcaria), Jesper Garde Schreiner (Dania), Margarida Gonçalves (Portugalia), Sven Huynink (Holandia), Tim Jaques (Stany Zjednoczone), Vytautas Pugacevskis (Litwa), Dr David Thyssen (Niemcy), Alexander Tovb (Rosja), dr Mladen Vukomanovic (Chorwacja), Michael Young (Australia)) i ponad 150 ekspertom na całym świecie – badaczom, wykładowcom, trenerom, specjalistom HR, biuram certyfikacji i praktykom – którzy dostarczyli cennych informacji zwrotnych w trakcie powstawania ICB4. Oddajemy w Państwa ręce efekt współpracy wolontariuszy IPMA z całego świata. Dziękujemy wszystkim, którzy wzięli udział w projekcie.

IPMA ICB pomoże nam stworzyć świat, w którym wszystkie projekty odnoszą sukces.

Reinhard Wagner
Prezydent IPMA

Martin Sedlmayer
Menedżer Projektu IPMA ICB

Przedmowa do wydania polskiego

Skuteczność w zarządzaniu projektami, a także programami i portfelami projektów to bez żadnych wątpliwości warunek rozwoju wszelkiego rodzaju organizacji, a w perspektywie trwałości i pomyślności całego społeczeństwa. Przepisów, dobrych rad, instrukcji, metodologii, metod i technik zarządzania projektami jest na rynku i w Internecie wiele, a metody te są stale rozwijane. Doświadczenie jednak podpowiada, że głównym i niezastąpionym zasobem jest człowiek. To ludzie ze swą wiedzą i zdolnościami są niezbędni do tworzenia zmiany i dostarczania nowych wartości. Projekty zawsze tworzą ludzie. Skoncentrowanie się na kompetencjach, które są potrzebne osobom będącym w centrum zagadnień zarządzania projektami, programami i portfelami jest fundamentalne dla osiągania sukcesu. Ten paradygmat stoi u podstaw działań międzynarodowego stowarzyszenia IPMA i również naszej narodowej organizacji IPMA Polska. Z tej idei powstały w środowisku eksperckim IPMA Wytyczne Kompetencji (IPMA ICB), które z czasem stały się uznanym standardem światowym.

Przedstawiamy niniejszym czwartą wersję Wytycznych Kompetencji Indywidualnych IPMA. W przeciwieństwie do poprzednich wydań nie tworzymy narodowej wersji Wytycznych, ale dostarczamy polskiej społeczności tłumaczenie z j. angielskiego ICB4 IPMA, w którego powstaniu brali udział również nasi eksperci z IPMA Polska. ICB4 jest Standardem Światowym IPMA jednakowym we wszystkich krajach i na wszystkich kontynentach.

Nowe ICB4 to zrewidowany i rozszerzony standard kompetencji indywidualnych, różniący się znacząco w porównaniu do poprzednich wersji. Wzrost liczby oraz poziomu złożoności realizowanych projektów napędzany coraz szybszym rozwojem gospodarczym spowodował konieczność jeszcze większego skupienia się na projektach, ale na równi z nimi – programach i portfelach projektów. Nowe wyzwania to nowe kompetencje niezbędne osobom, które się z nimi muszą zmierzyć, dlatego ICB4 wyznacza standard dla tych trzech domen: Projektu, Programu i Portfela. (PPP). Kierowani potrzebą szybkiego dostarczenia standardu czytelnikom w Polsce, przedstawiamy obecnie standard kompetencji w wersji polskiej dla Projektu.

Kompetencje są podzielone na 3 obszary, których nazwy i zawartość zostały, w porównaniu do poprzednich wersji, zmienione i rozszerzone. Obszar kompetencji kontekstowych nazwany został „Perspektywy”, obszar kompetencji ludzkich i zachowań społecznych „Ludzie”, natomiast obszar kompetencji technicznych „Praktyka”. W każdym z tych obszarów dodano też nowe kompetencje, a struktura i zawartość nie odnosi się bezpośrednio do kolejności procesów, kładąc nacisk na niezbędne. Ewolucja i nowe trendy w zarządzaniu projektami, odpowiadające na wymagania trwałości (sustainability), zgodności (compliance), czy zwinności (agile) również znalazły swoje odbicie w nowych kompetencjach osób zarządzających PPP, konsultantach, szkoleniowcach, trenerach, coachach i wszystkich niewymienionych, a związanych w jakikolwiek sposób z zarządzaniem PPP.

Dziękujemy w imieniu IPMA i IPMA Polska wszystkim, którzy przyczynili się do stworzenia polskiej wersji ICB4, a w szczególności dla zespołu projektowego, a także dla pracowników IPMA Polska, bez pracy których ta publikacja polskiej wersji nie byłaby możliwa.

Wraz z ICB4 mamy podstawę i standard dla pomyślnego rozwoju i oceny kompetencji

indywidualnych. Korzystajmy z niego, pracujmy razem, aby promować profesjonalizm naszej rosnącej społeczności osób zaangażowanych we wszelkie odmiany zarządzania projektami, programami i portfelami.

Budując kompetencje ludzi pracujemy dla sukcesu i trwałości naszego społeczeństwa!

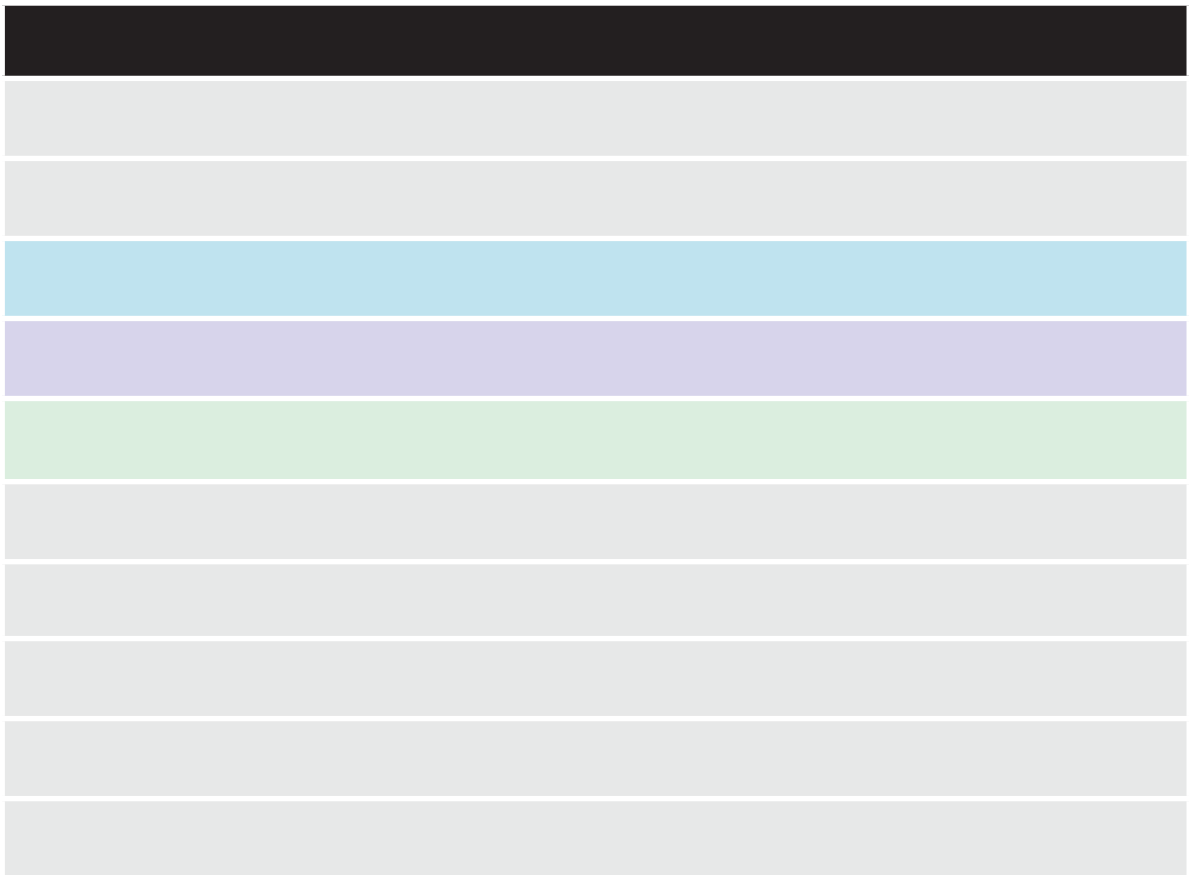
Życzymy wszystkim Czytelniczkom i Czytelnikom dobrej lektury, cennych wniosków i przede wszystkim udanych projektów

Tomasz Leśniowski
Prezes IPMA Polska

Leszek Staśto
Menedżer projektu Transistion to ICB4

Spis treści

Przedmowa	5
Spis treści	9
1. Wprowadzenie	11
2. Cel publikacji i jej użytkownicy	17
2.1. Definicja kompetencji	17
2.2. Odbiorcy i zastosowanie	19
2.3. Rozwój kompetencji indywidualnych	20
3. Wytyczne kompetencji indywidualnych IPMA	25
3.1. Ramy IPMA ICB	29
3.2. Struktura IPMA ICB	30
3.3. Zestawienie elementów kompetencji	33
6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem	35
6.1. Zarządzanie portfelem	38
6.2. Przegląd kompetencji	39
6.3. Perspektywa	41
6.4. Ludzie	63
6.5. Praktyka	102
Dodatek B: Odniesienie do ISO21504: 2015	151
Dodatek D: Tabela kompetencji	155
Dodatek E: Tabela kluczowych wskaźników kompetencji	157



1. Wprowadzenie



1. Wprowadzenie

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB) to światowy standard opisujący indywidualne kompetencje w zarządzaniu projektami, programami i portfelami.

IPMA ICB wspiera rozwój indywidualnych kompetencji dostarczając ich kompletny wykaz. Cele IPMA związane z ICB są proste – wzbogacić i polepszyć kompetencje indywidualne w zarządzaniu projektami, programami i portfelami, oraz przedstawić wykaz kompetencji, które, jeśli są w pełni zrealizowane, świadczą o pełnym opanowaniu tych domen zarządzania. Projekty, programy i portfele są motorem zmian w dzisiejszym świecie. Projekty napędzają rozwój nowych produktów i usług, inwestycje i ekspansję, możliwości, wdrażanie nowych strategii i infrastruktury nowej generacji. Zdajemy sobie sprawę, że projekty rozpoczynają się i kończą na ludziach i że kompetentna realizacja stanowi sedno sukcesu każdego udanego projektu.

Nigdy jeszcze nie było tak dużej presji wywieranej na kierownikach projektu, programu i zarządzających portfelami, aby dostarczali mierzalnych rezultatów na czas, w ramach budżetu, zakresu i przy jednoczesnym spełnieniu kryteriów jakości.

Standard IPMA ICB ma na celu wspieranie rozwoju jednostek, a także organizacji, borykających się z coraz bardziej wymagającym środowiskiem projektowym. IPMA ICB określa kompleksowy wykaz kompetencji, które jednostka musi posiadać albo rozwijać, aby skutecznie zapanować nad pakietem prac, projektem, programem lub portfelem, którym ma za zadanie zarządzać.

Jednakże IPMA ICB nie jest poradnikiem „Jak Zrobić Projekt”, ani książką kucharską dla zarządzających projektami, programami i portfelami. Nie opisuje procesów lub działań związanych z projektami, programami i portfelem. Wytyczne ICB mogą być używane niezależnie i obok innych światowych standardów zorientowanych na procesy.

Każdemu, kto korzysta z IPMA ICB, życzymy powodzenia!

2. Cel publikacji i jej użytkownicy



2. Cel publikacji i jej użytkownicy

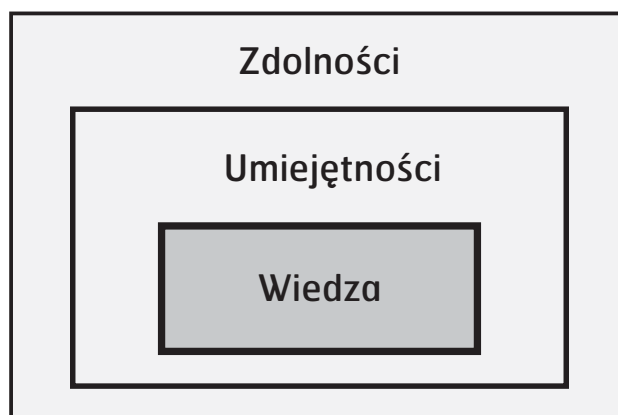
2.1. Definicja kompetencji

Istnieje wiele definicji terminu "kompetencja" na całym świecie. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) przedstawiają definicję, która jest powszechnie akceptowana przez specjalistów, rozpoznawalna i zrozumiała. Definicja ta nie ma na celu zdeklasowania lub zastąpienia żadnej innej definicji, ale raczej dostarczenie wskazówek dla osób zaangażowanych w realizację i zarządzanie projektami, programami i portfelami dotyczących ich rozwoju.

Kompetencja indywidualna to zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu.

- **Wiedza** jest zbiorem informacji i doświadczenia, które jednostka posiada. Na przykład zrozumienie koncepcji wykresu Gantta można uznać za wiedzę.
- **Umiejętności** to specyficzne możliwości techniczne, umożliwiające osobie wykonanie zadania. Na przykład stworzenie wykresu Gantta może być traktowane jako umiejętność.
- **Zdolności** to umiejętne i skuteczne wykorzystanie wiedzy w określonej sytuacji. Na przykład opracowanie i skuteczne zarządzanie harmonogramem projektu może być uznane za zdolność.

Te trzy warunki są ze sobą ściśle związane w taki sposób, że posiadanie umiejętności zakłada pewną odpowiednią wiedzę. Fakt posiadania zdolności zakłada odpowiednie umiejętności i wiedzę, ale także praktyczne ich wykorzystanie, w odpowiedni sposób i we właściwym czasie.



A co z doświadczeniem?

Doświadczenie odgrywa znaczącą, choć niebezpośrednią, rolę w nabywaniu kompetencji.

Bez doświadczenia nie można wykazać ani doskonalić kompetencji. Doświadczenie jest kluczowym czynnikiem sukcesu dla osobistego rozwoju. Aby skutecznie wykonywać wyznaczone role, ludzie muszą zgromadzić wystarczająco duże doświadczenie dla uzupełnienia potencjału swoich kompetencji. Dlatego najlepsze systemy certyfikacji i systemy ocen koncentrują się na kompetencjach, a nie tylko samej wiedzy wraz ze zdobytym doświadczeniem. IPMA ICB odnosi się jako standard do tych czynników, które są bezpośrednio skorelowane z kompetencjami.

2.2. Odbiorcy i zastosowanie

Standard IPMA ICB adresowany jest do szerokiej gamy odbiorców. Poniższa tabela opisuje przykładowych odbiorców oraz sposób, w jaki mogą oni wykorzystywać IPMA ICB. Ta lista bynajmniej nie jest wyczerpująca.

Odbiorcy	Możliwe zastosowania
Asesorzy certyfikacji, biura certyfikacji, stowarzyszenia członkowskie IPMA	- Punkt odniesienia w procesie oceny i certyfikacji osób - Nowy globalny standard promujący organizację członkowską i przyciągający nowych członków - Propozycja nowego sposobu oceny i kształcenia w domenach projektu, programu i portfela
Coach'owie, konsultanci	- Przystępny dla klientów / odbiorców standard kompetencji indywidulanych - Baza dla tworzenia dodatkowych usług i produktów
Korporacje, instytucje rządowe, biznes, organizacje non- profit	- Jednolity standard zarządzania projektami, programami i portfelami na całym świecie - Biznes nie musi na nowo budować zestawu standardów kompetencyjnych - Międzynarodowa podstawa rozwoju pracowników - Ścieżka rozwoju dla kierowników projektów i droga do osiągnięcia sukcesu w projektach i programach
Dydaktycy, trenerzy	- Aktualizacja programu nauczania - Wytyczne do nauczania zarządzania projektami, programami i portfelami - podstawa do stworzenia programów szkoleniowych dostosowanych do bardziej specyficznych ról
Praktycy	- Baza rozwoju zawodowego - Podstawa do oceny i certyfikacji - Wspólny język dla społeczności praktyków - Rozwój kompetencji dla zespołu - Czytelny wykaz wytycznych - Samoocena
Badacze, Naukowcy	- Nowy standard dla rozwoju badań - Podstawa opracowań naukowych i konferencji - Platforma badań zespołowych

2.3. Rozwój kompetencji indywidualnych

2.3.1. Przegląd

Rozwój kompetencji jest zarówno indywidualną, jak i społeczną potrzebą. IPMA widzi dzisiaj “kompetencję” jako funkcję jednostki, zespołu i organizacji.

- Kompetencje indywidualne odnoszą się do wiedzy, umiejętności i zdolności osób poprzez doświadczenie;
- Kompetencje zespołu odnoszą się do zbiorowej efektywności jednostek połączonych wspólnym celem;
- Kompetencje organizacyjne dotyczą zdolności strategicznych samodzielnie działającej organizacji.

Teoria motywacji i aktualne wyniki badań pokazują, że ludzie dążą do rozwoju swoich kompetencji, aby poprawić efektywność na zajmowanym stanowisku, otrzymywać coraz więcej ciekawych zadań oraz zwiększyć szanse na rozwój kariery. Praca związana z zarządzaniem projektem, programem lub portfelem opiera się na współpracy z członkami zespołu, reprezentującymi różne zawody oraz zewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami (takimi, jak klienci i dostawcy), dlatego też rozwój kompetencji ma miejsce w takich właśnie warunkach pracy zespołowej. Doświadczenie w realizacji projektów wzbogaca kompetencje każdej jednostki, ale także zespołów i organizacji, jako systemów społecznych.

W centrum zainteresowania IPMA ICB znajduje się człowiek. Dlatego ten rozdział szerzej omawia rozwój kompetencji indywidualnych. Ale nie ma na to jednego sposobu, istnieje wiele metod, które mogą ze sobą oddziaływać. Interakcje pomiędzy jednostkowym, zespołowym i organizacyjnym rozwojem kompetencji oferują różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych, uwzględniając interesariuszy, warunki i wymagania.

IPMA ICB nie jest ani poradnikiem, ani podręcznikiem w zakresie zarządzania projektami, programami i portfelami. Jest to standard, określający kompetencje wymagane od osoby działającej w określonej dziedzinie i ukierunkowanej na osiągnięcie pożądanego rezultatu. Czytelnicy i strony zainteresowane powinny lepiej zrozumieć potrzebne kompetencje i opracować działania dotyczące sposobu nabywania, oceny i rozwoju tych kompetencji.

2.3.2. Rozwój kompetencji indywidualnych, zespołowych i organizacyjnych

Rozwój kompetencji łączy się ściśle z działaniami w ramach projektu, programu i portfela oraz, oczywiście z jego kontekstem. Zespoły, jak i organizacje, w których te zespoły działają są systemami społecznymi, jak widać w Wytycznych Kompetencji Organizacyjnych IPMA (IPMA OCB®), Wytycznych Doskonałości w Zarządzaniu Projektami IPMA (IPMA PEB®), etc.

Rozwój kompetencji zachodzi wtedy, gdy jednostki wykonują czynności zgodnie ze swą rolą w organizacji i w ten sposób zdobywają nową wiedzę, umiejętności i zdolności. Wchodzą w interakcje z innymi i mogą dzielić się wiedzą, wymieniać doświadczeniami i / lub wspierać się nawzajem w wykonywaniu działań w ramach projektu, programu lub portfela. Społeczność praktyków zarządzania projektami jest jednym z przykładów, gdzie jednostki współdziałają w sposób formalny lub nieformalny i zespołowo rozwijają swoje kompetencje. Jednostka może wykorzystać taką społeczność, aby uczyć się poprzez dyskusję, eksperymentowanie i rozważanie wszelkiego rodzaju kwestii praktycznych. Taka społeczność stanowi również kanał informacyjny dla organizacji, które mogą korzystać z doświadczeń zdobytych w innych projektach.

Organizacje mogą również skorzystać ze społeczności praktyków na poziomie korporacyjnym oraz ułatwić rozwój indywidualnych kompetencji poprzez organizację regularnych wydarzeń. Na przykład dobrą praktyką w wielu organizacjach jest organizacja okrągłego stołu dla kierowników projektów. Kierownicy projektów spotykają się regularnie, wymieniają doświadczeniami z zakończonych lub trwających projektów i zbierają wnioski do wykorzystania w przyszłości. Więcej informacji na temat organizacyjnego uczenia się i rozwoju kompetencji można znaleźć w IPMA OCB®.

2.3.3. Różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych

Istnieją różne podejścia do rozwoju kompetencji indywidualnych. Zazwyczaj wszystko zależy od preferencji osoby lub organizacji, sytuacji i dostępności zasobów, tego, co jest najlepsze w danej chwili dla jednostki lub organizacji.

- **Samorozwój** (na przykład czytanie książek, standardów, studiów przypadków i artykułów), pomaga zdobyć wiedzę, pobudza refleksję na temat stosowania różnych narzędzi i metod w sytuacjach praktycznych i czerpanie z tego wiedzy. Inne sposoby samorozwoju to studia, eksperymentowanie, próbowanie nowych rzeczy lub uczenie się przez działanie. To ostatnie pomaga w zdobyciu doświadczenia w danym kontekście i rozwijaniu konkretnych umiejętności.
- **Rozwój przez środowisko** (np. refleksja z równymi rangą współpracownikami nad stanem rzeczy, z prośbą o informacje zwrotne na temat swoich działań i sposobów ich poprawy). Partnerzy w nauce z różnych dyscyplin mogą pomóc w spojrzeniu na sytuację z innej perspektywy i rozwijać się z korzyścią dla obu stron (np. dla jednej za pośrednictwem pytań, a drugiej poprzez udzielone odpowiedzi).
- **Edukacja i szkolenia** (np. uczestnictwo w seminariach, wykładach i szkoleniach, gdzie trener dostarcza specjalistyczną wiedzę praktyczną). Można to zrobić za pomocą prezentacji, interakcji między uczestnikami a trenerem, jak również w oparciu o studia przypadku, ćwiczenia grupowe i gry symulacyjne. Rozwój indywidualnych kompetencji może zależeć od liczby uczestników, doboru stosowanych metod lub czasu trwania sesji.
- **Coaching i mentoring** (np. uzyskiwanie informacji zwrotnych, porady i wsparcie przez coach'a, lidera lub opiekuna podczas wykonywania pewnych czynności lub dążenie do wypracowania konkretnych kompetencji). Zazwyczaj coach, kierownik lub mentor to doświadczona osoba, która nie daje gotowych odpowiedzi, ale stawia wyzwania poprzez pytania, które zwracają uwagę na pewne aspekty i wymagają znalezienia właściwej odpowiedzi.
- **Symulacje i gry** (np. rozwijanie kompetencji poprzez przypadki zbudowane na grach symulacyjnych [gry planszowe lub komputerowe], przedstawiających interakcje i zachowania osób w danym kontekście/sytuacji). Gry symulacyjne i inne formy nauki – poprzez grę – to często mieszanka różnych metod, umożliwiającą np. samorozwój w połączeniu z nauką w grupie i coachingiem w środowisku szkoleniowym). Pomocne może być także połączenie tych metod w oparciu o wcześniejsze doświadczenia, etap rozwoju jednostki lub możliwości organizacji.

2.3.4. Interesariusze rozwoju kompetencji

Mówiąc o rozwoju kompetencji indywidualnych należy wziąć pod uwagę, choć nie ograniczać się do, następujących interesariuszy:

- **Nauczyciele, dydaktycy, trenerzy:** ich zadaniem jest przede wszystkim rozpoczęcie procesu rozwoju kompetencji w szkole, w toku kształcenia zawodowego i szkoleń, jak również w trakcie studiów magisterskich i studiów podyplomowych.
- **Kierownictwo najwyższego szczebla, kadra kierownicza i szefowie działów funkcyjnych w organizacji:** ich głównym zadaniem jest ustalenie celów rozwojowych, zapewnienie niezbędnych środków do realizacji oraz wsparcie jednostek podczas ich rozwoju (np. dawanie dobrego przykładu i wskazówek).
- **Działy zasobów ludzkich (HR):** rolą tych działów jest zdefiniowanie standardów (np. model kompetencji i profile kompetencyjne dla ról związanych z projektem). Działy HR planują i kontrolują wszystkie działania dotyczące zatrudniania osób z odpowiednimi kwalifikacjami. Organizują proces oceny kompetencji oraz wszelkie działania rozwojowe.
- **Dział zarządzania projektami lub biuro projektów:** określa strategię i cele dla wszystkich działań rozwojowych związanych z zarządzaniem projektami, wspiera rozwój poprzez coaching, mentoring i szkolenia, oraz umożliwia zespołowy i organizacyjny rozwój kompetencji, poprzez wspólne działania wszystkich osób zaangażowanych w projekty i programy. Może zatrudniać zewnętrznych ekspertów, takich jak konsultanci i coachowie, aby jak najlepiej wykorzystać dotychczasowe doświadczenia.
- **Organy wyznaczające standardy, ośrodki akredytacji i jednostki certyfikujące:** wyznaczają: standardy dla kompetencji indywidualnych; sposób, w jaki kompetencje są oceniane pod kątem zgodności ze standardami; wytyczne dla trenerów, coachów i asesorów odnośnie posiadanych kompetencji i działania w sposób profesjonalny.
- **Asesorzy:** oceniają jednostki w oparciu o standard – identyfikują mocne strony kandydata oraz braki do uzupełnienia, aby osiągnięty został określony próg kompetencji oraz sposoby rozwoju kompetencji indywidualnych w ramach określonych zasad.

2.3.5. Warunki wstępne efektywnego rozwoju kompetencji

Przed rozpoczęciem procesu rozwoju kompetencji należy wziąć pod uwagę i, w miarę możliwości, spełnić pewne warunki wstępne. Po pierwsze, należy przedstawić wszystkim zainteresowanym stronom obecną sytuację i stan docelowy jaki chcemy osiągnąć jako rezultat rozwoju kompetencji indywidualnych. Po drugie, należy zapewnić dostęp do wiedzy (np. know-how, eksperci) oraz wystarczające zasoby (np. budżet, czas). Ważne jest, aby stworzyć kulturę, w której rozwój kompetencji jest postrzegany jako wartość dodana i czynnik rozwoju organizacji. Ta wartość dodana może być głoszona poprzez kulturę korporacyjną, popartą żywym przykładem liderów, w ten sposób budując atmosferę przyjazną rozwojowi.

Kierownictwo najwyższego szczebla, wraz z działem zarządzania zasobami ludzkimi i działem zarządzania projektami lub biurem PMO, powinno określić swoją wizję i cele rozwoju kompetencji jednostek poprzez określenie standardów, procesów i struktur rozwoju kompetencji indywidualnych. Może się w tym zawierać ocena kompetencji oraz analiza braków dla określonych ról lub profili, jak również ocena sposobu, w jaki działania rozwojowe są definiowane, uzgadniane pomiędzy interesariuszami, planowane, realizowane, dokumentowane, monitorowane i kontrolowane. Ocena wszystkich działań na rzecz rozwoju powinna zapewnić skuteczność, efektywność i ciągłe doskonalenie. Jednostki rozwijające kompetencje we własnym zakresie lub w otoczeniu grupy powinny podążać podobną drogą, aby spełnić powyższe wymagania.

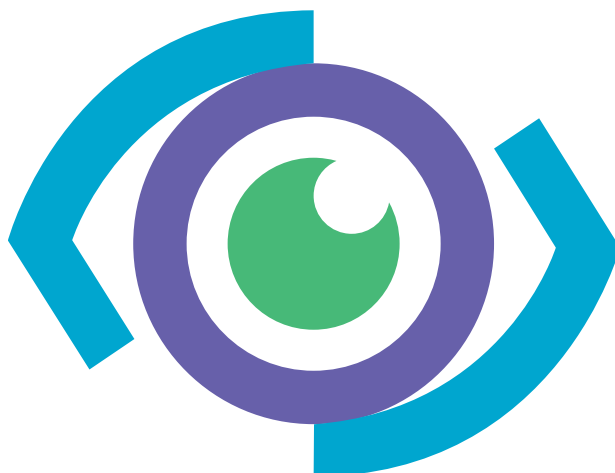
Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA to kompleksowe zestawienie kompetencji, jakie jednostka musi mieć lub rozwijać, aby skutecznie realizować projekty, programy i portfele. Ogólny model ma zastosowanie we wszystkich sektorach i branżach, chociaż znaczenie poszczególnych kompetencji zależy od rodzaju projektów (np. IT, produkcja, badania i rozwój) i gałęzi przemysłu (np. budownictwo, usługi dla biznesu i administracji). Niemniej jednak, w każdym projekcie wszystkie kompetencje są istotne.

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA mogą być wiernym towarzyszem na drodze rozwoju indywidualnego, począwszy od samodzielnej lub zewnętrznej oceny aktualnego poziomu kompetencji, poprzez określenie pożądanych etapów rozwoju, po ocenę osiągnięć.

3. Wytyczne kompetencji indywidualnych

An abstract graphic consisting of several overlapping, curved, semi-transparent bands in various shades of gray. These bands flow from the left side of the page towards the right, creating a sense of movement and depth. The background is a solid, medium-gray color.





Oko Kompetencji obrazuje sferę kompetencji zarządzania projektami, programami i portfelami. Kompetencje podzielone są na trzy obszary: Perspektywa, Ludzie oraz Praktyka. Obszary te tworzą obraz spójnej, zrównoważonej i kompetentnej jednostki.



Perspektywa



Ludzie



Praktyka

3. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (ICB)

3.1. Ramy IPMA ICB

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) systematyzują wiele aspektów kompetencji. Struktura IPMA ICB została stworzona na podstawie kilku kluczowych koncepcji, w tym:

- **Domeny.** IPMA ICB nie przedstawia kompetencji z punktu widzenia określonych ról (np. kierownik projektu), ale raczej w kategoriach domen (na przykład osoby pracujące w zarządzaniu projektami). Uzasadnieniem tego podejścia jest to, że role i tytuły różnią się znacznie w zależności od języka, branży i głównego obszaru działalności. IPMA ICB opisuje zatem kompetencje istotne w zarządzaniu projektami, programami i portfelami. Każda z tych domen może zawierać role i nazwy, które wchodzą w zakres ogólnej domeny kompetencji.
- **Obszary kompetencji.** IPMA ICB definiuje trzy obszary kompetencji, które tworzą Oko Kompetencji IPMA. Obszary te mają jednakowe zastosowanie do wszystkich trzech domen (zarządzania projektem, programem i portfelem).
- **Trzy obszary kompetencji to:**

Kompetencje w obszarze „Ludzie”: składają się na nie osobiste i interpersonalne kompetencje, niezbędne do skutecznego uczestnictwa lub prowadzenia projektu, programu lub portfela;

Kompetencje w obszarze „Praktyka”: to specyficzne metody, narzędzia i techniki stosowane w projektach, programach lub portfelach, w celu ich pomyślnej realizacji;

Kompetencje w obszarze „Perspektywa”: to metody, narzędzia i techniki, dzięki którym jednostki współdziałają z otoczeniem, a także przesłanki, które kierują ludźmi, organizacje i stowarzyszenia w stronę inicjowania i wspierania projektów, programów i portfeli.

- **KCI i mierniki.** W każdym obszarze kompetencji istnieją ogólne Elementy Kompetencji (CE – ang. „Competence Elements”) które mają zastosowanie we wszystkich domenach. CE zawierają listę poszczególnych elementów wiedzy i umiejętności, niezbędnych do opanowania danego elementu kompetencji. Kluczowe Wskaźniki Kompetencji (KCI – ang. „Key Competence Indicators”) dostarczają konkretnych wskaźników zarządzania z sukcesem: projektem, programem i portfelem – w jednej, dwóch lub wszystkich trzech domenach. Istnieją mierniki, które szczegółowo opisują osiągnięte wyniki wydajności w zakresie każdego KCI.

- **Projekt, program, portfel**

- **Projekt** to unikalne, tymczasowe, wielodyscyplinarne i zorganizowane przedsięwzięcie, mające na celu dostarczenie uzgodnionych produktów w ramach uprzednio sprecyzowanych wymagań i ograniczeń. Zarządzanie projektem zazwyczaj wymaga zaangażowania personelu, począwszy od młodszych specjalistów ds. zarządzania projektami, aż po kierowników projektu wyższego szczebla.
- **Program** tworzony jest po to, aby osiągnąć cel strategiczny. Program jest tymczasową strukturą współzależnych od siebie komponentów programu, zarządzanych wskoordynowany sposób, w celu umożliwienia dokonania zmian i dostarczenia korzyści. Zarządzanie programem zazwyczaj wymaga zaangażowania kierowników projektu wyższego szczebla lub dyrektorów projektów.
- **Portfel** to zbiór projektów i/ lub programów, które nie muszą być ze sobą powiązane, zebranych w celu optymalizacji wydajności organizacji, osiągnięcia jej celów strategicznych, przy jednoczesnym redukowaniu ryzyka portfela. Kierownik portfela informuje przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla organizacji o istotnych kwestiach pojawiających się na poziomie przedstawiając jednocześnie możliwości rozwiązania tych kwestii.

3.2. Struktura ICB4

Kompetencje w obszarze zarządzania projektami podzielone zostały na 29 elementów kompetencji, z jednym lub wieloma wskaźnikami kompetencji kluczowych (patrz tabela na stronie 31).

Kompetencje w obszarze „Perspektywa” (5 elementów)

Kompetencje w obszarze „Ludzie” (10 elementów)

Kompetencje w obszarze „Praktyka” (14 elementów)

O ile projekt i zarządzanie programem są działaniami tymczasowymi, zarządzanie portfelem jest procesem ciągłym. CE przedstawione w IPMA ICB zostały tak uporządkowane, aby obejmowały cały obszar projektów, programów i portfeli.



Kompetencje w obszarze „Perspektywa”

Każdy projekt, program i portfel jest uruchamiany, determinowany, wspierany i zarządzany przez czynniki zewnętrzne. Ludzie, organizacje i społeczności oczekują różnych rzeczy, a rozbieżności pomiędzy tymi żądaniami są niezwykle rozległe. Gdzieś w trakcie tego procesu zdajemy sobie sprawę, że to, czego ludzie chcą jest niezwykle skomplikowane. Wówczas rozważana jest konieczność uruchomienia projektu lub programu. Nie zdarza się, aby projekt lub program był realizowany w próżni – zwykle jest on realizowany w specyficznym kontekście organizacyjno-społeczno-politycznym.

Determinanty każdego projektu lub programu można z grubsza podzielić na formalne i ujawnione cele i potrzeby organizacji i/lub społeczności, a także na bardziej nieformalne, ukryte motywy i interesy.

Klarownym przykładem zestawu formalnych, jednoznacznych i realnych determinantów projektów, programów i portfeli jest strategia organizacji. **Strategia (Perspektywa 1)** zazwyczaj ma jasne cele i zadania, a projekty i programy na ogół przyczyniają się do osiągnięcia tych celów i zadań. Co więcej, priorytety tych portfeli projektów i programów nadawane są zgodnie z tymi celami i zadaniami.

Organizacyjne i zewnętrzne elementy kompetencji **Nadzór zarządczy, struktury i procesy (Perspektywa 2)** tworzą formalne otoczenie projektu, programu lub portfela. Liczba i poziom współzależności oraz powiązań projektu, programu lub portfela z ich otoczeniem definiują znaczącą część stopnia ich złożoności. Może to oznaczać, że projekt, program lub portfel musi poradzić sobie z zastanymi procesami lub strukturami, które służyły jasnym celom, wówczas kiedy były tworzone, ale w obecnej sytuacji są uciążliwe i mało użyteczne.

Zgodność, normy i przepisy (Perspektywa 3) również zawierają istotny kontekst i determinanty. Składają się one z powiązanych z danym zagadnieniem praw, przepisów, standardów i narzędzi, które odzwierciedlają priorytety, najlepsze praktyki oraz wymagania organizacji, branży, społeczeństwa i odpowiedzialnych organów nadzorujących.

Układy sił i interesów (Perspektywa 4) ludzi w organizacji mogą mieć ogromne znaczenie dla sukcesu każdego projektu, programu i portfela. Jest to nieformalny i domniemany odpowiednik strategii organizacji. Ludzie nie kierują się jedynie formalnymi zasadami i celami organizacji, ale mają także osobiste, własne cele.

Kultura i wartości (Perspektywa 5) organizacji (lub społeczeństwa) są z definicji przeważającą częścią nieformalną i domniemaną. Oczywiście, organizacja może próbować wpłynąć na kulturę nieformalną za pomocą formalnych i otwartych oświadczeń misji oraz wartości korporacyjnych. Jednak większość kulturowych wartości pozostanie niejawną i nieformalną, pomimo iż mają one wpływ na wszystkie inne

elementy kontekstowe – powszechnie dostępne strategie, zasady i przepisy, itp. Zrozumienie obyczajów, zwyczajów, konwenansów i praktyk organizacji lub społeczności jest zatem kluczowym czynnikiem sukcesu danego projektu, programu lub portfela.



Kompetencje w obszarze „Ludzie”

Ten obszar kompetencji opisuje kompetencje osobiste i społeczne, które osoba pracująca w programie, projekcie lub portfelu musi posiadać, aby móc odnieść sukces.

Wszystkie kompetencje osobiste rozpoczynają się od zdolności do autorefleksji. Na końcu kompetencje jednostki potwierdzone zostaną pomyślną realizacją uzgodnionych zadań, czyli ku zadowoleniu interesariuszy. Pomiędzy tymi skrajnościami znajduje się osiem innych określonych elementów kompetencji.

Podstawowe kompetencje behawioralne zostały omówione w **Autorefleksji i zarządzaniu sobą (Ludzie 1)** oraz **Spójności wewnętrznej i rzetelności (Ludzie 2)**.

Komunikacja z innymi została opisana w **Komunikacji interpersonalnej (Ludzie 3)**, a budowanie relacji w **Relacjach i zaangażowaniu (Ludzie 4)**.

Projekty, programy i portfele coraz bardziej zależne są od **Przywództwa (Ludzie 5)**. Inne szczególne aspekty przywództwa zostały przedstawione w **Pracy Zespołowej (Ludzie 6)** i sposobach radzenia sobie z **Konfliktem i kryzysem (Ludzie 7)**.

Przedsiębiorczość i kreatywność (Ludzie 8) opisuje sposoby myślenia (konceptyjnego i holistycznego) i zestawy technik (analitycznych i twórczych), ale przede wszystkim skupia się na zdolności do tworzenia otwartego i twórczego środowiska zespołu, w którym każdy jego członek ma optymalne warunki do pracy i możliwość wniesienia wkładu w pracę zespołu. **Negocjacje (Ludzie 9)** opisują, jak osiągnąć wyniki, które są zarówno korzystne dla projektu, programu lub portfela, jak i są akceptowalne dla innych stron. **Orientacja na wyniki (Ludzie 10)** opisuje sposoby, jakie jednostka może wykorzystywać do motywowania i kierowania zespołem w celu osiągnięcia optymalnych rezultatów.



Kompetencje w obszarze „Praktyka”

Wszystkie wpływy i wymagania otoczenia ujawniają się szczególnie wyraźnie w momencie, gdy organizacja inicjuje nowy projekt, program lub portfel. Osoba zarządzająca projektem, programem lub portfelem musi wziąć pod uwagę wszystkie te oddziaływania i wymagania.

Osoba nadaje ww. czynnikom priorytety i uwzględnia je przy **Definiowaniu projektu/ programu/ portfela (Praktyka 1)** projektu, programu lub portfela. Definiowanie projektu, programu lub portfela jest „szkicem”, który przedstawia wybory dokonywane na wysokim szczeblu zarządzania danym projektem, programem lub portfelem (np. zrobić czy kupić, liniowo czy iteracyjnie, możliwość finansowania lub opcje zwiększenia zasobów ludzkich, jak zarządzać projektami, programami lub portfelem). W pozostałych elementach kompetencji technicznych, każda z tych podstawowych decyzji zostanie doprecyzowana, wdrożona i zarządzana.

Wymagania, cele i korzyści (Praktyka 2) obejmują różnorodne wymagania i oczekiwania

3. Wytyczne kompetencji indywidualnych

dotyczące wyników oraz celów i ustalania ich priorytetu. **Zakres (Praktyka 3)** opisuje konkretne granice projektu, programu lub portfela.

Czas (Praktyka 4) skupia się na uporządkowaniu i planowaniu dostawy. Organizacja projektu i komunikacja (**Praktyka 5**) zajmuje się organizacją projektu, programu lub portfela i jego wewnętrznych przepływów informacji i komunikacji. **Jakość (Praktyka 6)** opisuje organizację i wymagania dotyczące jakości procesu i produktu oraz ich kontrolę.

Oczywistym jest, że projekty, programy i portfele są uzależnione od wkładu ludzkiego, materialnego i finansowego. Te ograniczenia wejściowe obejmują pieniądze, **Finanse (Praktyka 7)**, oraz **Zasoby (ludzkie i inne) (Praktyka 8)**. Często pozyskiwanie zasobów wymaga **Zamówień, kontraktów i współpracy (Praktyka 9)**. Integracja i kontrola wszystkich działań została opisana w elemencie kompetencji **Planowanie i kontrola (Praktyka 10)**. Oprócz powyższego, jednostka musi zidentyfikować, określić priorytety i ograniczyć główne **Ryzyko (Praktyka 11)** oraz ocenić i współdziałać z **Interesariuszami (Praktyka 12)**.

Kolejnym obszarem jest **Zmiana i transformacja (Praktyka 13)** – zmiany w organizacji niezbędne do dostarczenia korzyści. Na koniec, element kompetencji **Wybór i optymalizacja (Praktyka 14)** – tylko dla programu i zarządzania portfelem) opisujący dobór oraz równoważenie komponentów programów i portfeli.

3.3. Przegląd elementów kompetencji

Element kompetencji	Zarządzanie portfelem
Perspektywa 1: Strategia	str. 42
Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy	str. 47
Perspektywa 3: Zgodność ¹ , normy i przepisy	str. 51
Perspektywa 4: Układy sił i interesów	str. 57
Perspektywa 5: Kultura i wartości	str. 60

Element kompetencji	Zarządzanie portfelem
Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą	str. 64
Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność	str. 68
Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna	str. 71
Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie	str. 74
Ludzie 5: Przywództwo	str. 78
Ludzie 6: Praca zespołowa	str. 82
Ludzie 7: Konflikt i kryzys	str. 86
Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność	str. 90
Ludzie 9: Negocjacje	str. 94
Ludzie 10: Orientacja na wyniki	str. 98

¹ ang. Compliance

3. Wytyczne kompetencji indywidualnych

Element kompetencji	Zarządzanie portfelem
Praktyka 1: Definiowanie projektu/programu/portfela	str. 103
Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści	str. 106
Praktyka 3: Zakres	str. 109
Praktyka 4: Zarządzanie czasem w portfelu	str. 112
Praktyka 5: Organizacja i komunikacja	str. 114
Praktyka 6: Jakość	str. 118
Praktyka 7: Finanse	str. 120
Praktyka 8: Zasoby	str. 123
Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty i współpraca	str. 128
Praktyka 10: Planowanie i kontrola	str. 129
Praktyka 11: Ryzyko	str. 132
Praktyka 12: Interesariusze	str. 136
Praktyka 13: Zmiana i transformacja	str. 141
Praktyka 14: Wybór i równoważenie	str. 144

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem



6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) to wszechstronny wykaz kompetencji, które jednostka musi mieć albo budować i rozwijać, aby skutecznie zarządzać portfelami. We wszystkich sektorach i branżach stosowany jest pewien ogólny ich model, jednak nie wskazuje on, ani nie zawiera specyficznych metodyk, metod i narzędzi. Odpowiednie metody i narzędzia mogą być zdefiniowane przez organizację, a jednostka powinna być w stanie wybrać do konkretnej sytuacji spośród szerokiej gamy dostępnych metodologii, metod i narzędzi.

Oczywiście znaczenie poszczególnych kompetencji zależy od rodzaju portfeli (np. IT, produkcja, badania i rozwój) i gałęzi przemysłu (np. budownictwo, usługi dla biznesu i administracji). Niemniej jednak, w każdym portfelu, wszystkie kompetencje są istotne.

6.1. Zarządzanie portfelami

Portfel to zbiór projektów lub programów, które nie muszą być ze sobą powiązane, ale które łączy się ze sobą, aby zapewnić optymalne wykorzystanie zasobów organizacji, w celu osiągnięcia celów strategicznych organizacji, przy jednoczesnym minimalizowaniu ryzyka portfela.

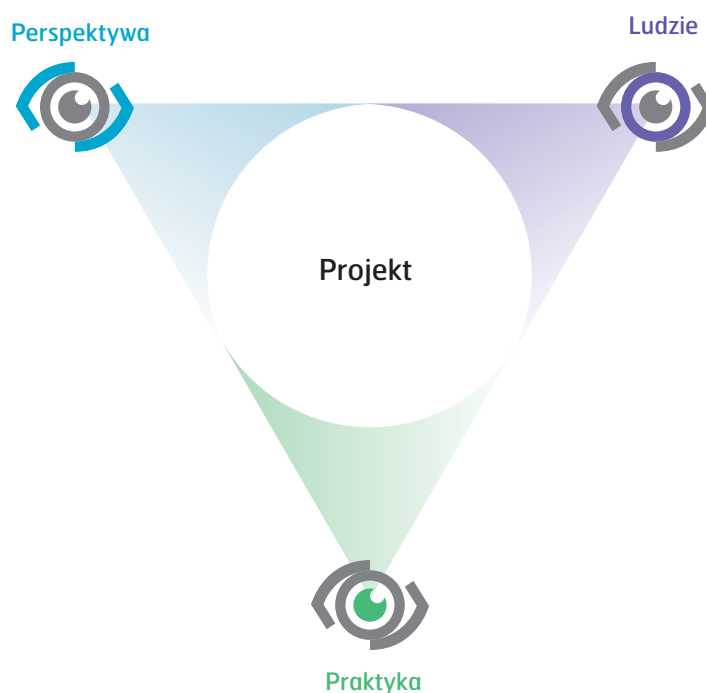
Portfel można wdrożyć w części organizacji, na przykład w jednym dziale, można też zastosować portfel obejmujący całe przedsiębiorstwo, bądź też portfele zagnieżdżone, czyli obejmujące zarówno dział, jak i całe przedsiębiorstwo. Bez względu na skalę i zakres portfela, czy też na miejsce, w którym jest umiejscowiony w organizacji, stosowanie portfeli pozwala organizacji najefektywniej wykorzystać zasoby i w konsekwencji osiągnąć cel strategiczny.

Zarządzanie portfelem to dynamiczny proces decyzyjny, w którym nowe projekty i programy są oceniane, wybierane, szeregowane wedle priorytetów i harmonizowane w kontekście projektów i programów już istniejących w obrębie portfela. Celem zarządzania portfelem jest dostosowanie projektów do strategii, utrzymywanie równowagi różnego rodzaju projektów w obrębie portfela i zapewnienie, że portfel dopasowany jest do możliwości zasobowych tak, aby organizacja mogła uzyskać maksymalną korzyść z inwestycji projektowych.

Zarządzanie portfelem to organizacyjne podejście do holistycznego zarządzania portfelem projektów i programów. Decyzje projektowe, w szczególności decyzje alokacji zasobów, mają największe szanse na zwiększenie ogólnej wartości portfela, kiedy podejmowane są z perspektywy poziomu portfela, a nie z perspektywy pojedynczego projektu. W metodach zarządzania portfelami stosuje się szereg procesów, metod i narzędzi do priorytetyzacji, alokacji i ciągłej relokacji zasobów w ramach portfela. Organizacje o wysokiej wydajności zatrudniają dedykowane zespoły decyzyjne, których celem jest dostosowanie projektów do strategii, zbilansowanie ich w ramach portfela i zwiększenie wartości portfela. Aby zmaksymalizować szanse na sukces należy ściśle dostosować zarządzanie portfelem do jego otoczenia i kontekstu.

6.2. Przegląd kompetencji

Oko Kompetencji IPMA ma zastosowanie w trzech obszarach: zarządzania projektem, zarządzania programem oraz zarządzania portfelem. Zgodnie z ogólnym modelem do skutecznego zarządzania portfelem projektów i/lub programów potrzebny jest określony zestaw kompetencji: perspektywiczne kompetencje, odnoszące się do kontekstu portfela (jego elementów), kompetencje behawioralne dotyczące kwestii personalnych i społecznych oraz praktyczne kompetencje zawierające techniczne aspekty zarządzania portfelami.



6.3.	Perspektywa	str. 41
6.3.1.	Strategia	str. 42
6.3.2.	Nadzór zarządczy, struktury i procesy	str. 47
6.3.3.	Zgodność, normy i przepisy	str. 51
6.3.4.	Układy sił i interesów	str. 57
6.3.5.	Kultura i wartości	str. 60
6.4.	Ludzie	str. 63
6.4.1.	Autorefleksja i zarządzanie sobą	str. 64
6.4.2.	Spójność wewnętrzna i rzetelność	str. 68
6.4.3.	Komunikacja interpersonalna	str. 71
6.4.4.	Relacje i zaangażowanie	str. 74
6.4.5.	Przywództwo	str. 78
6.4.6.	Praca zespołowa	str. 82
6.4.7.	Konflikt i kryzys	str. 86
6.4.8.	Przedsiębiorczość i kreatywność	str. 90
6.4.9.	Negocjacje	str. 94
6.4.10.	Orientacja na wyniki	str. 98
6.5.	Praktyka	str. 102
6.5.1.	Definiowanie portfela	str. 103
6.5.2.	Wymagania, cele i korzyści	str. 106
6.5.3.	Zakres	str. 109
6.5.4.	Zarządzanie czasem w portfelu	str. 112
6.5.5.	Organizacja i komunikacja	str. 114
6.5.6.	Jakość	str. 118
6.5.7.	Finanse	str. 120
6.5.8.	Zasoby	str. 123
6.5.9.	Zamówienia i kontrakty	str. 128
6.5.10.	Planowanie i kontrola	str. 129
6.5.11.	Ryzyko	str. 132
6.5.12.	Interesariusze	str. 136
6.5.13.	Zmiana i transformacja	str. 141
6.5.14.	Wybór i równoważenie	str. 144

6.3. Perspektywa

Obszar kompetencji 'Perspektywa' zajmuje się kontekstem portfela.

Definiuje pięć elementów kompetencji:

- Strategia
- Nadzór zarządczy, struktury i procesy
- Zgodność, normy i przepisy
- Układy sił i interesów
- Kultura i wartości

6.3.1.Strategia

Definicja

Kompetencja Strategia opisuje, jak zrozumieć i przekształcić strategię w wykonalne elementy, wykorzystując do tego celu projekty. A zatem ta kompetencja definiuje system zarządzania wykonaniem, w którym projekty postrzega się i zarządza z uwzględnieniem ich dopasowania do strategii i wizji. Ta kompetencja musi również być w silnej korelacji z misją i zrównoważonym rozwojem organizacji.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest zrozumienie strategii i jej podstawowych procesów strategicznych, w ten sposób umożliwiając konkretnej domenie (zarządzania projektem, programem lub portfelem) zarządzanie portfelem w aspekcie jego kontekstu.

Opis

Kompetencja ta opisuje formalne uzasadnienie celów portfela, a także uzyskanie korzyści dla długoterminowych celów organizacji. Obejmuje dyscyplinę strategicznego zarządzania, w ramach którego organizacja dekomponuje cele strategiczne na elementy łatwiejsze w zarządzaniu, w celu:

- uzyskania korzystnych zmian w kulturze organizacyjnej, systemach i procesach biznesowych;
- ustanowienia i osiągnięcia uzgodnionych celów strategicznych;
- priorytetyzacji i przydziału zasobów;
- informowania kierownictwa o potrzebie zmiany celów strategicznych;
- stymulowania ciągłego doskonalenia.

Plany strategiczne obejmują długoterminowe wizje i strategię średnio- i krótkoterminowe i powinny być dostosowane do misji, polityki jakości i wartości organizacji. Kompetencja Strategia obejmuje również proces rozumienia otoczenia organizacyjnego, opracowywanie pożądanego stanu korzyści i dokonywanie właściwego doboru projektów i / lub programów w ramach portfela. Zatem zgodność ze strategią powinna polegać na uwzględnieniu wizji i misji organizacji w celach projektu lub korzyściach programu.

We wszystkich procesach dostosowania strategii, jednostki mogą stosować różne sposoby rozpowszechniania i zarządzania strategicznymi celami (np. zrównoważona karta wyników, macierz wydajności, analiza otoczenia itp.). Jednostka ustanawia więc system zarządzania wydajnością, zwykle napędzany przez krytyczne zmienne wynikowe, tj. krytyczne czynniki sukcesu (CSFs, ang. Critical Success Factors) i kluczowe wskaźniki wydajności (KPIs, ang. Key Performance Indicators). Dlatego też każdy portfel jest kontrolowany za pomocą zestawu CSFs i KPIs w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Wiedza

- Zarządzanie korzyściami;
- Krytyczne czynniki sukcesu;
- Kluczowe wskaźniki wydajności;
- Misja organizacji;
- Wizja organizacji;
- Różnica między taktyką a strategią;
- Diagnostyczne i interaktywne systemy kontroli zarządzania;
- Zarządzanie wydajnością strategiczną;
- Analiza porównawcza (ang. Benchmarking);
- Systemy kontroli zarządczej;
- Szkoły myślenia strategicznego.

Umiejętności

- Analiza i synteza;
- Przedsiębiorczość;
- Spójność z celami organizacji;
- Myślenie strategiczne;
- Myślenie w aspektach zrównoważonego rozwoju;
- Świadomość kontekstu;
- Orientacja na wyniki.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 11: Ryzyko;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.3.1.1. Dostosowanie do misji i wizji organizacji

Opis

Jednostka zna misję, wizję i strategię organizacji i potrafi przełożyć je na kluczowe priorytety i kryteria wyboru, które należy wykorzystać w portfelu. Należy się zawsze upewnić, że te kryteria korelują z misją, polityką jakości i wartościami organizacji. Jeśli relacja pomiędzy korzyściami portfela i celami organizacji jest niejasna, należy w trybie ciągłym wykonywać okresowe sprawdzanie korzyści w stosunku do celów spisanych w oficjalnych dokumentach strategicznych. Dostosowanie zwykle zachodzi poprzez użycie diagnostycznych systemów kontroli zarządzania i formalnych narzędzi (np. krytycznych czynników sukcesu, kryteriów sukcesu, kluczowych wskaźników wydajności, itp.).

Mierniki

- Uwzględnia misję i wizję organizacji;
- Dostosowuje portfel do misji, wizji i strategii, wykorzystując diagnostyczne systemy kontroli zarządzania (podejście „z góry na dół” i założone cele);
- Kontroluje, czy cele i planowane korzyści portfela i jego komponentów, projektów i programów są zgodne z misją, wizją i strategią;
- Rozwija i wdraża środki strategicznego dostosowania (np. kluczowe czynniki sukcesu, kluczowe wskaźniki wydajności, itp.);
- Sprawdza, czy portfel przynosi korzyści organizacji.

6.3.1.2. Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną

Opis

Jednostka zna procesy tworzenia i wdrożenia strategii, realizowane często ogólnie przez zarząd / kierownictwo organizacji. Zamierzone strategie jednak często nie są realizowane, co wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu oraz pojawiających się w trakcie realizacji określonych ścieżek nowych szans i zagrożeń. W związku z tym jednostka musi mieć na względzie nie tylko ustalone już cele strategiczne, ale także znać i stosować narzędzia i metody kwestionowania tych celów i wpływania na zarząd, w celu dokonania koniecznych usprawnień. Takie podejście wpływania na organizację może być wspierane i zarządzane za pomocą interaktywnych systemów zarządzania i stosowania podejścia oddolnego.

Mierniki

- Zna proces tworzenia i wdrażania strategii;
- Identyfikuje nowe zagrożenia i szanse, mogące mieć wpływ na strategię;
- Angażuje współpracowników w kwestionowanie strategii organizacji, poprzez wdrażanie interaktywnych systemów zarządzania;
- Identyfikuje strategiczne usprawnienia i komunikuje je do zarządu organizacji;
- Wpływa na proces tworzenia i wdrożenia strategii poprzez proponowanie zmian.

6.3.1.3. Wypracowanie i zapewnienie ciągłej wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych.

Opis

Jednostka jest w stanie dostarczyć formalny dokument, zawierający bieżące uzasadnienie korzyści biznesowych i organizacyjnych portfela. Uzasadnienie to powinno również wyjaśniać powiązanie istniejące pomiędzy elementami w portfelu i powinno być podstawą dla kryteriów sukcesu i korzyści dostarczanych przez portfel. Jednostka może stworzyć lub uprościć, interpretować, aktualizować i czasem realizować (części) uzasadnienia biznesowego, które nie powinno być dokumentem statycznym, ale powinno być okresowo aktualizowane w trakcie realizacji i ponownie oceniane pod kątem wiarygodności. Ponadto, jednostka powinna stale monitorować i kontrolować konfigurację portfela by zapewnić, że komponenty portfela pozostają spójne ze strategią organizacji.

Mierniki

- Opracowuje uzasadnienia biznesowe i / lub organizacyjne dla portfela;
- Identyfikuje cele portfela wymagane do dostarczenia zaplanowanych korzyści;
- Potrafi uwierzytelnić i przedstawić uzasadnienie biznesowe i / lub organizacyjne sponsorom i / lub właścicielom portfela;
- Dokonuje ponownej oceny i weryfikuje uzasadnienie, aby zapewnić stałą spójność ze strategią organizacyjną;
- Definiuje i zarządza konfiguracją portfela;
- Stosuje zarządzanie realizacją korzyści, aby sprawdzić, czy konfiguracja portfela generuje pożądane rezultaty;
- Sprawdza, czy konieczne jest zakończenie portfela z powodu redundancji komponentów lub zbyteczności z punktu widzenia priorytetów strategii i podejmuje zmiany konfiguracji.

6.3.1.4. Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu

Opis

Jednostka potrafi rozpoznać, zdefiniować, zinterpretować i nadać priorytety krytycznym czynnikom sukcesu (CSFs), które bezpośrednio odnoszą się do portfela. CSF są bezpośrednio związane z celami organizacyjnymi i biznesowymi programu. Dlatego poprzez osiągnięcie korzyści portfela organizacja spełnia swoje cele strategiczne, operacyjne i taktyczne i ostatecznie osiąga sukces organizacyjny. Jednostka może uchwycić zarówno formalny, jak i nieformalny kontekst tych czynników i zidentyfikować ich wpływ na ostateczny wynik każdego komponentu. Względna istotność tych czynników sukcesu może się zmienić, zarówno ze względu na czynniki kontekstowe, jak i dynamikę samego portfela. Zmiany personalne, zarówno wewnątrz komponentów portfela jak i poza nim, także nie pozostają bez wpływu. W związku z tym należy okresowo sprawdzać i oceniać aktualność i znaczenie CSFs i w razie potrzeby dokonywać zmian w celu podtrzymania sukcesu, nawet jeśli oznacza to przedwczesne zakończenie komponentu.

Mierniki

- Definiuje i/lub wdraża zestaw CSFs dla portfela w oparciu o strategiczne cele organizacji;
- Używa w sposób formalny CSFs dla dostosowania strategicznego;
- Uznaje nieformalny kontekst CSFs;
- Angażuje podwładnych do kwestionowania strategii organizacyjnej podczas definiowania CSFs;
- Stosuje CSFs w strategicznym dostosowaniu komponentów wewnątrz portfela;
- Używa portfelowych CSFs w komunikacji i angażowaniu interesariuszy oraz przy zarządzaniu ich oczekiwaniami;
- Stosuje CSFs w systemach zachęt i nagradzania w celu stworzenia zmotywowanej kultury;
- Dokonuje ponownej oceny osiągnięcia CSF w kontekście strategicznym.

6.3.1.5. Określenie, ocena i przegląd kluczowych wskaźników wydajności

Opis

Jednostka jest w stanie zarządzać kluczowymi wskaźnikami wydajności KPIs powiązanymi z każdym krytycznym czynnikiem sukcesu (CSF). KPIs stanowią podstawę wielu systemów strategicznego zarządzania wydajnością i służą do pomiaru lub wykazania, że dany CSF został wykonany i osiągnięto sukces. Zazwyczaj KPI są albo uprzednio określone przez organizację, albo wypracowane przez jednostkę w oparciu o dobre praktyki lub narzędzia (np. zrównoważona karta wyników). KPI mogą być stosowane jako mierniki określające wyprzedzenia (poprzedzające strategiczne zdarzenie lub kamień milowy), mierniki określające opóźnienia (następujące po strategicznym zdarzeniu lub kamieniu milowym), lub miernik parametrów rzeczywistych (pulpit portfela, ang. dashboard). KPIs są identyfikowane dla portfela oraz jego komponentów projektów i programów. W trakcie realizacji, kluczowe wskaźniki wydajności komponentów projektów i programów mogą się zmieniać zarówno ze względu na zmienność czynników kontekstowych, jak i na dynamikę samego portfela. Zmiany personalne, wewnątrz i na zewnątrz komponentów projektów i programów, także nie pozostają bez wpływu na KPIs. W związku z tym należy okresowo sprawdzać i oceniać aktualność i znaczenie KPIs i w razie potrzeby dokonywać niezbędnych zmian w celu podtrzymania sukcesu.

KPIs powinny obejmować również miękkie aspekty: motywację, komunikację w zespole, osobisty rozwój członków zespołu, itp., odzwierciedlające cel strategiczny, czyli korzyści, które każdy chce osiągnąć. Ponadto KPIs powinny obejmować szeroki wachlarz innych aspektów, począwszy od przestrzegania określonych procesów zarządzania i wsparcia (na przykład proces decyzyjny, raportowanie, pozyskiwanie

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

zasobów i procesy administracyjne), spełniania norm i przepisów, aż do przestrzegania norm kulturowych i wartości, zarówno organizacji, jak i ogółu społeczeństwa.

Mierniki

- Definiuje i rozwija KPI lub zestaw KPIs dla każdego krytycznego czynnika sukcesu;
- Decyduje o wykorzystaniu środków pomiaru zdarzeń przewidywanych, byłych lub obecnych podczas tworzenia wskaźników KPIs;
- Stosuje KPI w zarządzaniu efektywnością strategiczną;
- Stosuje KPI w wywieraniu wpływu na interesariuszy;
- Stosuje KPI w tworzeniu planów rozwoju osobistego;
- Stosuje KPI do tworzenia systemu motywacyjnego/nagród;
- Dokonuje ponownej oceny konfiguracji portfela poprzez zastosowanie wskaźników KPIs oraz zarządzanie dostarczaniem korzyści;

6.3.2. Nadzór zarządczy, struktury i procesy

Definicja

Ten element kompetencji określa zrozumienie i dostosowanie do ustalonych struktur, systemów i procesów w organizacji, które zapewniają wsparcie dla portfeli i wpływają na sposób, w jaki portfele są organizowane, wdrażane i zarządzane. Nadzór zarządczy (ang.: Governance), struktury i procesy organizacji mogą zawierać zarówno systemy tymczasowe (takie jak projekty i programy) oraz systemy stałe (takie jak systemy zarządzania portfelem / systemy administracyjne, finansowe, systemy wsparcia, systemy raportowania, podejmowania decyzji i systemy audytowania). Czasami te systemy mogą nawet stanowić strategiczne uzasadnienie programu lub projektu, na przykład, gdy program lub projekt inicjowany jest w celu poprawy procesów biznesowych lub ustanowienia nowych systemów.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce efektywnego wywierania wpływu na to, w jaki sposób nadzór zarządczy, struktury i procesy w organizacji działają na portfele.

Opis

Struktury i procesy są istotną częścią systemu zarządczego nadzoru w każdej organizacji. Dostosowanie struktur i procesów oznacza zdolność do wykorzystywania ról lub obowiązków, procesów i zasad, w celu zapewnienia osiągnięcia celów portfela i strategicznych celów korporacyjnych. Zarządzanie portfelami zgodnie z ustalonymi strukturami i procesami organizacyjnymi wymaga podstawowej wiedzy na temat różnego rodzaju inicjatyw i działania organizacji zorientowanej na projekty, a także korzyści związanych z zarządzaniem przez projekty, programy i portfele. Zawiera się w tym dostosowanie do procesów stałych, związanych z zarządzaniem projektem, programem i portfelem. Większość organizacji zorientowanych na projekty posiada różne rodzaje struktur i procesów wspierających projekty, programy i portfele.

Przykładami struktur i procesów wspierających są funkcje liniowe, takie jak dział zarządzania zasobami ludzkimi (HR), dział finansów i kontroli oraz dział informatyczny (IT). Dojrzałe organizacje projektowe mogą również zapewnić bardziej dedykowane wsparcie dla zarządzania projektem, programem i portfelem poprzez działalność biura zarządzania projektem (PMO).

Kompetentna jednostka potrafi również stosować informację zwrotną i dokonywać przeglądu wniosków z poprzednich projektów i programów. Kluczowym wyzwaniem jest zachowanie równowagi pomiędzy obligatoryjnymi i opcjonalnymi strukturami i procesami, w celu uzyskania optymalnego efektu i korzyści dla portfela.

Wiedza

- Podstawowe zasady i cechy zarządzania poprzez projekty;
- Podstawy zarządzania programem;
- Podstawy definiowania struktury organizacji i jej rozwoju;
- Formalna organizacja i nieformalne wzajemne powiązania w zarządzaniu projektem, programem i portfelem (personel, branża itd.) w organizacji;
- Zarząd nadzorczy;
- Teorie organizacji i biznesu.

Umiejętności

- Przywództwo;
- Raportowanie, monitoring i kontrola;
- Planowanie i prowadzenie komunikacji;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Metoda twórczego rozwiązywania problemów (ang.: Design thinking);
- Świadomość kontekstu;
- Rozpoznawanie wartości;
- Spójność organizacyjna i komunikacja.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 5: Organizacja i informacja;
- Praktyka 7: Finance;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty, współpraca;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 13: Zmiana i transformacja.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.3.2.1. Znajomość zasad zarządzania portfelem i sposobów ich wdrażania

Opis

Jednostka zna koncepcje zarządzania portfelem, potrafi objaśnić różnicę pomiędzy różnego rodzaju konfiguracjami organizacyjnymi (np. organizacja funkcjonalna, macierzowa, projektowa) i wie jak, w celu osiągnięcia sukcesu, w optymalny sposób dostosować portfele do istniejących w organizacji struktur, takich jak zarząd, komitety sterujące. Jednostka jest dobrze poinformowana w kwestii koncepcji zarządzania portfelami, sposobu wdrażania portfela i zarządzania nim w stałej organizacji. Ponadto, jednostka zna strategiczne koncepcje zarządzania wydajnością i wie jak je wdrożyć poprzez portfele i wszelkie składowe projekty i programy. Dlatego też, jednostka potrafi określić kryteria portfela, wymagane wejściowe nakłady i efekty i potrafi opisać sposób, w jaki różne projekty i programy wpływają na wskaźniki wydajności portfela (kluczowe wskaźniki wydajności – KPIs). Jednostka zajmuje się powiązaniami i współzależnościami pomiędzy różnymi projektami i programami i wie jak je uwzględnić równoważąc portfel. W związku tym, potrafi odkrywać różne ograniczenia w obrębie portfela i umiejętnie bierze je pod uwagę w celu zharmonizowania zasobów w programach i projektach tego portfela. Jednostka zajmuje się również kanałami komunikacji o charakterze pionowym (na przykład z dyrektorem portfela lub zarządem organizacji) i poziomym (na przykład pomiędzy projektami i portfelami) w ramach całościowego systemu koordynacji procesów wewnątrz portfela.

Mierniki

- Potrafi definiować portfel i zna różne metody i zasady zarządzania portfelem;
- Potrafi określić cechy charakterystyczne portfela – kryteria doboru i ustalania priorytetów, krytyczne czynniki sukcesu (CSFs) i kluczowe wskaźniki wydajności (KPIs);
- Zarządza współzależnościami różnych projektów i programów w obrębie portfela w celu zrównoważenia portfela;
- Zarządza i utrzymuje jasną komunikację w obrębie portfela;
- Zarządza komunikacją liniową pomiędzy portfelem a zarządem i komitetami stałej organizacji.

6.3.2.2. Znajomość i stosowanie zasad zarządzania projektem i programem oraz sposobów ich wdrażania

Opis

Jednostka zna koncepcje zarządzania projektami i programami i zarządzania przez projekty. Potrafi objaśnić charakterystykę i zasady, na których opiera się zarządzanie przez projekty i potrafi stworzyć środowisko zorientowane na projekty oraz potrafi też stworzyć portfel, który wspiera takie środowisko. Ponadto, rozumie koncepcję dojrzałości organizacji zorientowanych na projekt, obejmującą kompetencje organizacyjne, kompetencje dotyczące projektów i programów oraz kompetencje indywidualne.

Mierniki

- Objaśnia kluczowe koncepcje zarządzania projektem;
- Objaśnia kluczowe koncepcje zarządzania programem;
- Zna, umie objaśnić koncepcję zarządzania przez projekty i ma doświadczenie w tym zakresie;
- Postrzega i wdraża zarządzanie przez projekty i programy, jako niezbędną część organizacji portfela;
- Objaśnia i rozpoznaje aktualny poziom dojrzałości organizacji w obszarze zarządzania portfelami.

6.3.2.3. Dostosowanie portfela do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych organizacji, oraz do procesów zarządzania jakością

Opis

Sukces portfela w dużej mierze zależy od odpowiednich decyzji powziętych na odpowiednim poziomie organizacji i we właściwym czasie. Każdą decyzję należy przygotować, zaprezentować, zaakceptować, udokumentować, zakomunikować i na koniec wdrożyć. Każda organizacja posiada swoje rutynowe formalne i nieformalne działania oraz specjalne zasady dotyczące podejmowania decyzji, wykraczające poza obowiązki i kompetencje danej jednostki. Dlatego właśnie, jednostka musi mieć wiedzę na temat struktur i procesów decyzyjnych, i musi mieć możliwość odpowiedniego strukturyzowania i zarządzania portfelem i jego komponentami projektami i programami. Okresowe raporty stanu faktycznego są podstawą utrwalania zaufania interesariuszy i zapewnienia możliwości śledzenia zmian i postępów zachodzących w portfelu. Różni interesariusze mają różne wymagania odnośnie raportowania (wymagania co do samej informacji, sposobu jej dostarczania, częstotliwość raportów), które jednostka musi brać pod uwagę. Organizacja macierzysta będzie miała różne formy zapewniania jakości związane z projektami (dotyczące systemu, projektu, finansów, kwestii technicznych, bezpieczeństwa, etc.). Ważne jest, aby jednostka brała powyższe pod uwagę przy ustanawianiu planu zapewnienia jakości wewnątrz portfela.

Mierniki

- Rozpoznaje rutynowe działania organizacyjne i specjalne zasady podejmowania decyzji w kwestiach wykraczających poza kompetencje i obowiązki jednostki;
- Odpowiednio dostosowuje komunikację w portfelu do systemu zarządzania sprawozdawczością i raportowaniem w organizacji stałej;
- Stosuje standardy raportowania organizacji macierzystej w swoim portfelu;
- Stosuje formy zapewniania jakości, odpowiednie dla danej organizacji;
- Monitoruje i kontroluje komunikację w obrębie portfela i pomiędzy portfelem a organizacją.

6.3.2.4. Dostosowanie portfela do procesów i funkcji zarządzania działu zasobami ludzkimi

Opis

Dział zarządzania zasobami ludzkimi (dział personalny, dział osobowy i spraw socjalnych, dział HR) zapewnia wielorakie wsparcie portfela w zakresie takich kwestii jak umowy z członkami zespołu, tymczasowe zatrudnienie, szkolenia, wynagrodzenia, zachęty do poprawy wydajności oraz strategii dotyczących radzenia sobie ze stresem, dobrostanu i etyki oraz wprowadzanie i wycofywanie zespołu. Podążanie za procesami i funkcjami zarządzania zasobami ludzkimi może potencjalnie zwiększyć dostępność i jakość zasobów, jak i pomóc określić kompetencje wymagane przez zasoby. Aby zapewnić wymagane wsparcie działu zasobów ludzkich jednostka musi być w stanie nawiązywać i utrzymywać aktywne relacje z odpowiednimi osobami w tym dziale.

Mierniki

- Korzysta z procesów działu HR w celu pozyskania pracowników posiadających wymagane kompetencje;
- Potrafi sobie poradzić z granicami, jakie istnieją pomiędzy tymczasową organizacją projektową a działem HR;
- Nawiązuje i utrzymuje dobre relacje z działem HR;
- Stosuje procesy związane z zasobami ludzkimi w celu zapewnienia szkoleń i rozwoju kompetencji indywidualnych pracowników;
- Potrafi wyjaśnić zasady zarządzania zasobami i jego wartość dla zarządzania portfelem.

6.3.2.5. Dostosowanie portfela do procesów finansowych i kontrolingowych

Opis

Funkcja finansów i kontroli wewnątrz organizacji często występuje w organizacji jako liniowa jednostka organizacyjna (np. dział finansowy), zapewniająca obowiązkowe zasady, procedury i wytyczne dotyczące zarządzania, księgowości i sprawozdawczości związanych z finansami organizacji. Znajomość tych zasad i sposobów ich skutecznego i efektywnego wykorzystania ma decydujące znaczenie dla jednostki, w aspekcie efektywnego finansowania, monitorowania i / lub raportowania kwestii finansowych. Dział finansów i kontroli w organizacji często służy jako komórka wspierająca, oferująca wiele użytkowych funkcji dla jednostki, takich jak np.: w jaki sposób ubiegać się o zasoby finansowe, jak je uzasadniać, zarządzać i raportować oraz w jaki sposób administrować, rozdzielać i zarządzać środkami finansowymi. Jednostka musi znać rozmaite modele finansowania (np. partnerstwo publiczne, p. prywatne, p. publiczno-prywatne, dotacje itp.), wykorzystywane przez organizację stałą. Aby zapewnić niezbędne wsparcie działu finansowego, jednostka może nawiązać i utrzymywać dobre relacje z właściwymi osobami kontaktowymi wewnątrz tego działu.

Mierniki

- Zna procesy zachodzące w dziale finansów i kontroli;
- Potrafi odróżnić narzędzia obligatoryjne od opcjonalnych w dziale finansów i kontroli;
- Monitoruje i kontroluje, czy zasady, wytyczne i inne funkcjonalności finansowe są efektywnie wykorzystywane dla dobra portfela;
- Komunikuje i raportuje stan i trendy finansów w sposób obiektywny i przejrzysty.

6.3.3. Zgodność¹, normy i przepisy

Definicja

Element kompetencji dotyczący zgodności, norm i przepisów opisuje, w jaki sposób jednostka interpretuje i balansuje pomiędzy zewnętrznymi i wewnętrznymi ograniczeniami danego obszaru takiego jak kraj, firma lub branża. Zgodność to proces mający na celu zapewnienie przestrzegania danego zestawu norm. Sfera wymogów zgodności obejmuje spektrum od dobrowolnych i nieformalnych wymogów do tych, które są obowiązkowe i formalne. Normy i przepisy wpływają na i określają sposób, w jaki portfele powinny być organizowane i zarządzane, by były wykonalne i kończyły się sukcesem. Normy i przepisy odnoszą się do zgodności z wymaganiami, w tym przepisami ustawowymi i wykonawczymi, umowami i porozumieniami, własnościami intelektualną i patentami, ochroną zdrowia, bezpieczeństwa i środowiska oraz standardami zawodowymi.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce wpływania na i zarządzania dostosowaniem do odpowiednich norm i przepisów w ramach stałej organizacji; wpływania na i zarządzania dostosowaniem do odpowiednich źródeł prawnych oraz standardów i norm, zarówno organizacyjnych, jak i obowiązujących w szeroko rozumianej społeczności oraz poprawa podejścia organizacji do tych obszarów.

Opis

Projekty, programy i portfele napotykają na różne ograniczenia i wymagania dla dostarczanego produktu lub usługi oprócz wpływu procesów produkcyjnych i procesów zarządczych. Ograniczenia te przejawiają się w formie ustaw, norm i przepisów i dotyczą geograficznej, społecznej i zawodowej specyfiki portfela i jego otoczenia zewnętrznego. Regularnie podczas całego cyklu życia portfela, Jednostka powinna dokonać analizy zakresu i organizacji portfela i zidentyfikować odpowiednie normy i przepisy, które będą miały na program bezpośredni lub pośredni wpływ. Właściwe normy i przepisy powinny być traktowane jako potencjalne zagrożenia i szanse, wymagające uwagi i zarządzania. Zgodność z właściwymi normami i przepisami może wpłynąć na struktury, procesy i kulturę organizacyjną. W zakresie zarządzania projektem, jednostka może zostać postawiona przed koniecznością zrozumienia i integracji odpowiednich standardów i przepisów w projekcie.

Ten element kompetencji obejmuje analizę porównawczą (ang. benchmarking) i usprawnianie kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu portfelem. Rozwijanie kompetencji zarządzania portfelem jest procesem ciągłym, częścią strategii ciągłego doskonalenia się organizacji i obowiązkiem każdej jednostki. Wiąże się to z nauką i doskonaleniem strategii oddziaływania na kulturę zarządzania projektem, programem i portfelem w organizacjach. Jednostka powinna korzystać z tej kompetencji, aby wykazać, jak można poprawić wszystkie części i poziomy systemu zarządzania. Poprzez wzmacnianie kompetencji zarządzania programem, projektem lub portfelem organizacja zwiększa swoją zdolność do selekcjonowania i realizacji portfeli rokujących sukces, a tym samym osiągnięcia zrównoważonego rozwoju organizacji.

Wiedza

- Koncepcje prawne i znajomość prawa umów, praktyk przemysłowych i innych istotnych legislacji;
- Systemy prawne i regulacyjne;
- Autonomicznie funkcjonujące regulacje zawodowe;
- Profesjonalne standardy i normy, np. Standardy IPMA;

¹ ang. Compliance

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Standardy ISO (np. wytyczne zarządzania projektem ISO21500, wytyczne zarządzania portfelami ISO21504, lub inne standardy ISO/TC258);
- Metodologie zarządzania projektem, programem i portfelem, narzędzia, techniki, metody;
- Zasady zrównoważonego rozwoju;
- Teoria analizy porównawczej (ang. benchmarking);
- Narzędzia i metody analizy porównawczej;
- Zarządzanie wiedzą;
- Kodeksy etyczne;
- Kodeksy postępowania biznesowego;
- Różnice pomiędzy teoriami prawa.

Umiejętności

- Krytyczne myślenie;
- Analiza porównawcza (ang. benchmarking);
- Adaptacja standardów do określonych organizacji;
- Komunikowanie standardów i przepisów;
- Przywództwo poprzez dawanie przykładu;
- Staranność i perswazja;
- Myślenie systemowe.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści;
- Praktyka 5: Organizacja i komunikacja;
- Praktyka 6: Jakość;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.3.3.1. Identyfikacja i zapewnienie zgodności portfela z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa

Opis

Jednostka zna przepisy prawne organizacji i jest w stanie wdrożyć je w portfelu i komponentach projektach i programach. Ponadto wie, które części tych przepisów (np. p. cywilne, p. karne, p. pracy, p. własności intelektualnej itp.) i powszechne dobre praktyki są istotne z punktu widzenia portfela i jego komponentów projektów i programów. Jednostka musi zapewnić, że organizacja portfela działa zgodnie z prawem i powinna być w stanie określić, które projekty i działania mają szczególne wymagania prawne i rozpoznać regulacje prawne, które stosują się do danego przypadku.

Wie również, jakie wymagania agencji regulacyjnych i nadzorczych są istotne z punktu widzenia portfela, jak spełnić te wymagania i jakie procedury kontrolne zastosować, aby zachować ciągłość i zgodność. Jest to szczególnie ważne w przypadku portfeli zawierających projekty i programy funkcjonujące w różnych kulturach i różnych systemach prawnych.

Mierniki

- Uznaje otoczenie prawne i jego zastosowania;
- Wyszukuje i stosuje odpowiednie przepisy prawne;
- Identyfikuje ryzyko w przepisach prawnych w odniesieniu do biznesu i konsultuje je z ekspertami;
- Uznaje i traktuje agencje regulacyjne i nadzorcze jako interesariuszy;
- Kontroluje, czy procedury zamówień w portfelu do przepisów są zgodne z regulacjami;
- Monitoruje i sprawdza, czy organizacja portfela działa zgodnie prawem oraz jest w stanie wprowadzać stosowne zmiany korygujące.

6.3.3.2. Rozpoznanie i zapewnienie zgodności portfela z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa, higieny pracy i ochrony środowiska

Opis

Jednostka powinna znać przepisy dotyczące bezpieczeństwa higieny pracy i ochrony środowiska (BHPiOŚ). Ponadto jest w stanie wskazać potencjalne problemy BHPiOŚ, które wymagają szczególnej uwagi i zatrudnienia zewnętrznych ekspertów, aby nimi zarządzać. Jednostka jest w stanie określić, w jaki sposób działania w ramach portfela lub produkty portfela mogą wpływać na członków zespołu organizacji wewnątrz portfela, a interesariusze będą regularnie weryfikować, czy użyte środki BHPiOŚ zostały zastosowane w całej organizacji portfela.

Jednostka jest w stanie zapewnić balans pomiędzy ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi aspektami portfela tak, aby spełnić wymagania w zakresie zrównoważonego rozwoju i trwałości wyników.

Ponadto jednostka potrafi zidentyfikować ryzyko dla portfela i komponentów projektów i programów związane z bezpieczeństwem oraz zapewnić, że użyte są odpowiednie środki i narzędzia do zapewnienia ciągłego poziomu bezpieczeństwa i ochrony środowiska w portfelu oraz organizacji. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, w której portfel jest realizowany w różnych krajach i kulturach.

Mierniki

- Kontroluje, czy stosowane są odpowiednie dla programu przepisy BHPiOŚ;
- Sprawdza, czy kontekst BHPiOŚ znajduje zastosowanie w celach projektu i programu;
- Identyfikuje i sprawdza ryzyko wynikające z wdrożenia środków BHPiOŚ w portfelu;
- Zapewnia bezpieczne i zdrowe warunki pracy dla organizacji i członków organizacji portfela;
- Wykorzystuje środki BHPiOŚ dla zapewnienia trwałości i stabilności portfela;
- Monitoruje i kontroluje, czy organizacja portfela przebiega zgodnie z kontekstem BHPiOŚ.

6.3.3.3. Identyfikacja i zapewnienie zgodności portfela i jego elementów z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi

Opis

Jednostka jest w stanie zapewnić spójność portfela przez zbadanie jego stanu i określenie czy odpowiednie przepisy, regulacje i standardy są stosowane w całej organizacji portfela.

Ponadto, jednostka wdraża kodeks postępowania w obrębie portfela, w oparciu o misję organizacyjną, wartości korporacyjne i politykę jakości. Czasami zasady postępowania i zasady dotyczące handlu również są narzucone przez prawo, dlatego jednostka musi zintegrować kodeks postępowania z szerszym kontekstem prawnym. Kodeks postępowania może często kolidować z procedurami zamówień

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

i w razie ich niezrozumienia – może stanowić duże zagrożenie dla organizacji portfela. Dlatego też, poprzez identyfikację i integrację kodeksu postępowania z kontekstem regulacyjnym z wyższego poziomu oraz przeprowadzanie regularnych kontroli, jednostka powinna zapewnić, że organizacja portfela działa w zgodzie z prawem i w zakresie regulacji i przepisów.

Mierniki

- Zna prawo kontraktowe i zasady sprawiedliwego handlu;
- Zna różne metody zamówień i związane z nimi zasady;
- Rozpoznaje i stosuje zasady etyki; potrafi definiować i wdrażać odpowiednie etyczne kodeksy postępowania w obrębie organizacji portfela;
- Utrzymuje profesjonalizm poprzez zapewnianie ciągłego stosowania kodeksu postępowania w całej organizacji;
- Monitoruje i zajmuje się wszelkimi naruszeniami kodeksu postępowania w organizacji portfela.

6.3.3.4. Identyfikacja i zapewnienie zgodności portfela z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju

Opis

Jednostka jest w stanie ocenić wpływ portfela na środowisko i społeczeństwo. Zdając sobie sprawę z odpowiedzialności, rozpoznaje, zaleca i stosuje niezbędne środki w celu ograniczenia lub rekompensaty negatywnych konsekwencji. Postępuje zgodnie z wytycznymi i zasadami zrównoważonego rozwoju, pochodzącymi z wewnątrz organizacji oraz z szerszych kręgów społecznych i jest w stanie zachować równowagę pomiędzy wymaganiami społeczeństwa, wpływem na środowisko i gospodarkę.

Rozumie, że aspekty zrównoważonego rozwoju, środki i postawy w tym zakresie często różnią się w zależności od kraju i kultury.

Mierniki

- Rozpoznaje społeczne i środowiskowe konsekwencje programu;
- Definiuje i komunikuje cele zrównoważonego rozwoju dla programu i jego rezultatów;
- Dostosowuje cele do strategii organizacyjnej zrównoważonego rozwoju;
- Równoważy wymagania społeczeństwa, środowiska i gospodarki (ludzie, planeta, zysk) z procesami i produktami programu;
- Promuje rozwój i rozpowszechnianie technologii przyjaznych dla środowiska.

6.3.3.5. Ocena, zastosowanie i rozwijanie standardów i narzędzi zarządzania portfelem

Opis

Jednostka potrafi rozpoznać kluczowe standardy zawodowe i regularnie weryfikować, czy portfel jest prowadzony zgodnie z odpowiednimi narzędziami, metodami i praktykami, takimi jak skuteczna metodyka zarządzania projektami, programami i portfelem. Jednostka bierze jednocześnie pod uwagę charakter i cechy szczególne interesów portfela. Ponadto jednostka rozumie, że dobre praktyki zazwyczaj powstają z połączenia wiodących światowych standardów oraz narzędzi i metod opracowanych w organizacji lub korporacji. Dlatego zawsze stara się znaleźć najlepszy przepis na zarządzanie portfelem, poprzez wykorzystanie najwyższych standardów zawodowych oraz dodanie i rozwijanie własnych usprawnień metod

zarządzania. Jednostka zazwyczaj uruchamia projekty typu due diligence polegające na zewnętrznej ocenie ekspertów, takiej jak na przykład międzynarodowy konkurs IPMA Project Excellence Award lub IPMA Delta Assessment, w celu identyfikacji aktualnego poziomu dojrzałości organizacji i określenia kolejnych kroków w kierunku poprawy dojrzałości.

Mierniki

- Rozpoznaje i decyduje o odpowiednich standardach zawodowych, które należy zastosować w obrębie portfela i wszelkich komponentów projektów i programów;
- Identyfikuje i zarządza ryzykiem wynikającym z zastosowanych w portfelu standardów zawodowych i branżowych;
- Porównuje i ocenia aktualną praktykę zarządzania portfelem z najlepszymi praktykami w tej dziedzinie;
- Inicjuje i poddaje się zewnętrznej ocenie dojrzałości organizacji i profesjonalności stosowanej metodyki zarządzania portfelem;
- Rozpoznaje działania konieczne do dalszego udoskonalenia;
- Inicjuje rozwój własnych, wewnętrznych standardów;
- Rozpowszechnia nabytą wiedzę know-how w całej organizacji;
- Sprawdza czy nowe usprawnienia są wdrożone i jak spełniają swoją rolę w organizacji.

6.3.3.6. Ocena, porównywanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania portfelem

Opis

Kompetencja analizy porównawczej (benchmarking) zarządzania portfelem to proces ciągłego doskonalenia poprzez porównywanie procesów zarządzania programem danej organizacji z procesami, które zostały określone jako dobre praktyki. Jednostka dąży do ciągłego rozwijania kompetencji zarządzania portfelem. Potrafi także zidentyfikować i poddać analizie porównawczej procesy zarządcze i struktury wspierające proces zarządzania portfelem.

Dobre praktyki możemy określić jako takie, które są stosowane w organizacjach światowej klasy. Zazwyczaj te organizacje promowane są jako najlepsze w zarządzaniu portfelami i wyróżniane międzynarodowymi nagrodami w tym zakresie. Celem procesu analizy porównawczej jest uzyskanie przewagi w zarządzaniu programem poprzez nabycie wiedzy praktycznej od bardziej dojrzałej organizacji. Analizy porównawcze organizacji często stosują modele dojrzałości lub modele kompetencji określających, jakie struktury, procesy, metody i indywidualne umiejętności organizacja musi posiadać, aby osiągnąć pewien poziom dojrzałości. Benchmarking może być przeprowadzony wewnątrz organizacji (porównując projekty w ramach organizacji), na zasadach porównania z konkurencją oraz na zasadach porównania funkcji lub rodzaju (porównując się z organizacją nie konkurującą na tym samym rynku ani w tej samej branży).

Jednostka zawsze stara się rozwijać swoje kompetencje w zarządzaniu portfelem i komponentami projektami i programami w sposób, który przyczynia się do realizacji celów strategicznych organizacji. Jednostka powinna stale sprawdzać i upewniać, że uprzednio określone udoskonalenia są wdrożone i zintegrowane w całej organizacji.

Mierniki

- Identyfikuje i ocenia niedoskonałości organizacji w zarządzaniu projektem, programem i portfelem;
- Identyfikuje i ustala właściwy wskaźnik referencyjny (benchmark) dla obszarów niedoskonałości;
- Identyfikuje bazę wskaźników referencyjnych i dobre praktyki;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Analizuje obecną realizację projektu poprzez zestawienie z dobrymi praktykami;
- Identyfikuje i wdraża środki niezbędnych usprawnień;
- Monitoruje i kontroluje wdrożenie wymaganych usprawnień i ocenia uzyskane w ten sposób korzyści;
- Rozpowszechnia pozyskaną wiedzę praktyczną – know-how - wewnątrz organizacji;
- Sprawdza, czy usprawnienia wprowadzone po analizie porównawczej zostały przyjęte w organizacji portfela.

6.3.4. Układy sił i interesów

Definicja

Ten Element Kompetencji opisuje sposób, w jaki jednostka rozpoznaje i rozumie nieformalne osobiste i grupowe interesy oraz wynikające z nich sposoby postępowania i wykorzystania władzy. Definiuje, jak osoby uczestniczące w portfelu powinny rozpoznawać nieformalne wpływy (wynikające z osobistych i grupowych ambicji i interesów, zmodyfikowanych przez relacje osobiste i grupowe) i ich związki z otoczeniem portfela. Te nieformalne wpływy różnią się od interesów formalnych (jak, na przykład, określone w uzasadnieniu biznesowym), które wywodzą się ze strategii organizacji lub z norm, przepisów, itp.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostkom stosowania odpowiednich technik wywierania wpływu i zaangażowania w celu osiągnięcia satysfakcji interesariuszy i dostarczenia uzgodnionych efektów w określonym czasie i budżecie.

Opis

Władza to zdolność wpływania na zachowanie innych. Znaczna część tej zdolności pochodzi z nieformalnej władzy – tej części władzy, która nie jest poparta formalną rolą, strukturą lub procesem. Ten nieformalny aspekt władzy często spowodowany jest osobistymi ambicjami i interesami. Interesariusze zwykle także mają osobiste ambicje i interesy, często starają się wykorzystać swoje wpływy, aby nagiąć procesy i / lub rezultaty portfela do swoich potrzeb. Działania te mogą pomóc lub przeszkodzić w realizacji portfela. Zrozumienie i umiejętność wpływu i wykorzystania tych nieformalnych osobistych interesów i wynikającej z nich polityki jest niezbędna, aby zapewnić sukces projektu, programu albo portfela.

Oprócz aspektów kulturowych i wartości każdy z nas ma swój własny styl i osobowość. Indywidualne podejście wpływa na sposób sprawowania władzy. W zarządzaniu portfelem jednostka może zostać zmuszona do zbudowania i utrzymania silnych zdolności przywódczych, w celu osiągnięcia sukcesu portfela. Konieczne mogą się okazać identyfikacja i ustalenie priorytetów interesów kluczowych interesariuszy.

Jednostka lub grupy osób mogą być szczególnie zainteresowane konkretnym aspektem lub osiągnięciem pożądanego rezultatu, na przykład mogą być negatywnie (lub pozytywnie) uprzedzeni do danego produktu, sytuacji, rezultatu lub opinii. Ludzie często starają się realizować swoje interesy poprzez wywieranie wpływu. Interesy własne są często realizowane poprzez formalne i nieformalne relacje, które mogą skutkować wpływem grupowym. Grupy mogą składać się z nieformalnych grup koleżeńskich lub przyjacielskich lub struktur formalnych, takich jak wydziały, rady. W grupach formalnych należy zachować ostrożność, odróżniać rolę formalnej władzy od nieformalnych wpływów, które mogą pochodzić z innych źródeł władzy. Przykłady nieformalnej władzy obejmują władzę doradczą lub ekspercką.

Wiedza

- Organizacja formalna (personel, branża etc.) i struktury nieformalne;
- Formalne i nieformalne procesy decyzyjne;
- Formalna i nieformalna władza i wpływy;
- Różnica pomiędzy wpływem a formalną władzą;
- Zasięg wpływów;
- Źródło interesów;
- Zgodność (ang. Compliance);
- Perswazja;
- Konformizm;
- Podstawy władzy;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Psychologia w zarządzaniu projektami;
- Kultura organizacji i podejmowanie decyzji;
- Teorie władzy.

Umiejętności

- Zrozumienie procesów psychologicznych;
- Rozpoznawanie i wykorzystywanie wpływów;
- Wykorzystywanie władzy w sposób uzasadniony;
- Świadomość wartości osobistych i organizacji;
- Rozumienie długoterminowych interesów interesariuszy;
- Empatia.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.3.4.1. Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na portfel

Opis

Ludzie mają cele i ambicje, np. cele zawodowe, chęć samorozwoju lub pozytywnego wpływu na społeczeństwo. Mają też interesy, które są związane z tymi ambicjami i wpływają na ich zainteresowanie portfelem, jego komponentami (projektami i programami) i ich sukcesem. Część ich ambicji i interesów często jest zbieżna z ich obecną pozycją formalną, co oznacza, że wykonywanie wymaganych formalnie zadań może im pomóc zrealizować własne ambicje i interesy. Z drugiej strony, ambicje i zainteresowania mogą wykraczać poza lub nawet stać w sprzeczności ze sformalizowanymi interesami, wynikającymi z ich formalnego stanowiska. Umiejętność rozpoznania ambicji i osobistych interesów ludzi (interesariuszy, członków zespołu i współpracowników) jest często niezbędna w celu skutecznej i efektywnej z nimi współpracy.

Mierniki

- Rozpoznaje i ocenia osobiste interesy i ambicje istotnych jednostek lub grup;
- Rozpoznaje i ocenia różnice pomiędzy osobistymi i organizacyjnymi interesami i celami.

6.3.4.2. Ocena nieformalnego wpływu jednostek i grup i jego potencjalnego wpływu na portfel

Opis

Nieformalny wpływ należy odróżnić od wpływów formalnych opisanych w dokumentach i procedurach organizacji. Ludzie mogą wywierać wpływ z wielu powodów, stosując różne środki. Oprócz formalnie uzgodnionej prawowitej władzy, której źródłem jest pozycja w organizacji (np. szefów działów, kadry zarządczej, sędziów i nauczycieli) istnieje wiele innych postaw władzy, np. przymus i perswazja, zachęty i nagrody, znajomości (władza wynikająca z relacji) i wiedza (władza eksperta). Również relacje są solidną podstawą wpływów. Wpływanie na decyzje poprzez wykorzystanie relacji osobistych jest powszechnym i często skutecznym sposobem. Istnieje wyraźna rozbieżność w kwestii możliwości ludzi lub grup do wywierania wpływu na pewne rodzaje decyzji lub decyzji podjętych w określonej dziedzinie wiedzy lub części organizacji („zasięg” wpływu). Każdy człowiek i grupa ma swój zasięg wpływu i ważne jest, aby znać ten zasięg.

Mierniki

- Rozpoznaje i ocenia wpływ, władzę i zasięg wpływu konkretnych osób w różnych okolicznościach;
- Rozpoznaje układy, powiązania w grupy interesów i relacje tych grup w odniesieniu do portfela.

6.3.4.3. Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla portfela

Opis

Każdy człowiek jest wyjątkowy i będzie działać i pracować w specyficzny dla siebie sposób. Na styl wpływają również czynniki kulturowe, jak to opisano w elemencie kompetencji „Kultura i wartości”. Różni ludzie mogą mieć te same ambicje i / lub interesy, ale będą używać innego stylu w wywieraniu wpływu. Niektórzy charakteryzują się tym samym zachowaniem i stylem, ale różnią się w kwestii ambicji i / lub interesów. Jednostka musi uznawać te różnice, aby efektywnie współpracować z ludźmi i grupami.

Mierniki

- Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy stylem bycia a osobowością;
- Identyfikuje i uznaje różnice pomiędzy aspektami kulturowymi a osobowością.

6.3.5. Kultura i wartości

Definicja

Element kompetencji Kultura i Wartości opisuje podejście jednostki do wpływania na kulturę i wartości organizacji i szersze otoczenie społeczne, w którym osadzony jest portfel. Opisuje też jak osoby uczestniczące lub zarządzające programem uznają konsekwencje tych wpływów kulturowych w programie oraz jak włączyć tę wiedzę w proces zarządzania. Kulturę możemy zdefiniować jako zbiór powiązanych zachowań w obrębie społeczności oraz wagi, jaką jednostki w tej społeczności przywiązują do nich. Wartości możemy określić jako zestaw koncepcji, na których jednostki w społeczności opierają swoje działania. Formalne definicje wartości mogą zawierać kodeksy etyczne. Wiele organizacji opisuje w swojej strategii wartości korporacyjne.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce rozpoznania, zintegrowania i skupienia wpływów wewnętrznych i zewnętrznych aspektów kulturowych na podejściu do portfela, jego procesach, trwałości produktów i uzgodnionych rezultatach.

Opis

Organizacje to systemy społeczne, w których zachowania są osadzone w kontekście społecznym wspólnych wartości, wizji, norm, symboli, wierzeń, zwyczajów, celów, itp. – w skrócie, kultury. Ta kultura ma formalne źródła i aspekty (takie jak spisana misja i wartości korporacyjne organizacji), jak i nieformalne, bardziej ukryte aspekty (takie jak przekonania, wspólne praktyki itp.). Ponadto, każda organizacja funkcjonuje w społeczeństwie, które także ma specyficzną kulturę (i ewentualnie subkultury). Wszystkie te aspekty kulturowe wpływają na sposób, w jaki ludzie w ramach społeczeństwa lub organizacji zachowują się wobec siebie i wszystkich innych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Portfele są integralną częścią organizacji macierzystych, a jednocześnie same muszą swoją kulturę wewnętrzną dostosować do kultur zewnętrznych (adaptacja zewnętrzna i wewnętrzna integracja). W zarządzaniu portfelem, jednostka może stanąć przed zadaniem dostosowania portfela do ustalonych wartości i kultury organizacji macierzystej. W przypadku portfela wielokulturowego, jednostka będzie zmuszona uwzględniać i nawigować pomiędzy wieloma systemami wartości i normami kulturowymi.

Dostosowanie kultury i wartości jest jeszcze ważniejsze w przypadku portfeli, które realizowane są na obszarach różnych społeczności, organizacji lub grup, tworząc w ten sposób wielokulturowe środowisko. W ciągu całego cyklu życia portfela, jednostka musi uznawać kultury istniejące w obrębie kontekstu wewnętrznego i zewnętrznego portfela i organizacji. Musi dostosować (i okresowo korygować) kulturę portfela pod tym kątem, dla osiągnięcia celów w najbardziej efektywny i skuteczny sposób. Jeśli to możliwe, może korzystać przy tym z wyników badań, wewnętrznych lub zewnętrznych standardów, przepisów i wytycznych (np. przepisy zarządcze, kodeksy postępowania). Doświadczenie i wiedza nabyta przy projektach lub programach może być wykorzystana do poprawy dostosowania kulturowego w przyszłości.

Wiedza

- Odpowiednie cechy kulturowe, wartości, normy i dopuszczalne zachowania;
- Misja i wizja organizacji;
- Deklaracja misji;
- Wartości i polityka korporacyjna;
- Polityka jakości;
- Etyka;
- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR);

- Zrównoważone i przyjazne środowisku zarządzanie projektami (Green Project Management);
- Teorie kultur.

Umiejętności

- Świadomość wartości;
- Świadomość kulturowa;
- Szacunek dla innych kultur i wartości;
- Umiejętność dostosowania się i pracy wewnątrz kulturowo zróżnicowanych środowisk;
- Rozwiązywanie problemów związanych z aspektami kulturowymi;
- Spajanie różnych kultur i wartości w celu osiągnięcia sukcesu projektu, programu lub portfela.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 6: Jakość;
- Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.3.5.1. Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla portfela

Opis

Wszystkie portfele są osadzone w społeczeństwie a często nawet więcej niż jednym.

Wartości społeczne i niepisane reguły mogą znacznie wpływać na sposób komunikowania się i podejmowania decyzji. Mogą również wpływać na to, jak są oceniane i rozpatrywane odstępstwa od ogólnej normy; mogą definiować lub wpływać na czas pracy oraz na to jak, kiedy, gdzie i z kim dzielimy się informacjami, pomieszczeniami biurowymi, z kim jemy posiłki, itp. Jednostka potrzebuje praktycznej wiedzy z zakresu podstaw kultury, wartości i norm społeczności, w których realizowany jest portfel i wszystkie komponenty projektu i programy. Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić w podejściu do programu istotne implikacje tych aspektów kulturowych i regularnie je weryfikować.

Mierniki

- Zna i uznaje wartości kulturowe, normy i potrzeby danej społeczności (kontekstu portfela);
- Zna i uznaje implikacje wartości kulturowych, norm i wymogów w portfelu;
- Pracuje zgodnie z kulturowymi wymogami i wartościami społecznymi jednak bez poświęcania własnych wartości.

6.3.5.2. Dostosowanie portfela do formalnej kultury i wartości korporacyjnych organizacji współpracujących

Opis

Wszystkie portfele muszą być zgodne z wartościami organizacji i muszą być dostosowane do formalnych reguł kulturowych i wymagań powiązanych działów funkcjonalnych lub jednostek wsparcia oraz do kultury komponentów projektów i programów oraz strategicznych organów decyzyjnych. Czasami forsowane wartości są zapisane w jednym lub kilku dokumentach (na przykład misji, polityce jakości lub wartościach korporacyjnych). Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić w portfelu, jego komponentach (projektach i programach) istotne dla nich implikacje tych kulturowych aspektów. Co więcej, musi mieć pewność, że portfel wspiera zrównoważony rozwój organizacji, który obejmuje również społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR, ang. Corporate Social Responsibility). CSR to narzędzie kontroli w zakresie przestrzegania przepisów prawnych i pozarządowych, zawodowych i innych standardów etycznych i norm międzynarodowych. Poprzez CSR organizacja wspiera pozytywny wpływ swojej działalności na środowisko naturalne, konsumentów, pracowników, społeczności, interesariuszy i pozostałych członków społeczeństwa.

Mierniki

- Uznaje i szanuje formalne normy i wymogi organizacji;
- Zna i stosuje wartości korporacyjne i misję organizacji;
- Pracuje zgodnie z polityką jakości organizacji;
- Uznaje wpływ formalnych norm, wymagań, wartości korporacyjnych i misji oraz polityki jakości na portfel;
- Działa w sposób zrównoważony poprzez stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR, ang. Corporate Social Responsibility).

6.3.5.3. Ocena nieformalnej kultury i wartości organizacji i ich wpływu na portfel

Opis

Wszystkie portfele są związane z organizacją (lub więcej niż jedną), posiadającą własną nieformalną kulturę. Choć formalne aspekty kultury organizacji mogą mieć znaczący wpływ, także inne aspekty mają wpływ na kulturę lub subkulturę organizacji. Należą do nich architektura, wystrój, ubiór, humor biurowy itd. Założenia są to głęboko osadzone, zwykle nieświadome zachowania, takie jak sposób, w jaki ludzie odnoszą się do siebie nawzajem i traktują się wzajemnie (w tym swoich podwładnych i menedżerów); w jaki sposób problemy i wyzwania są rozpatrywane i jaki jest poziom tolerancji błędów lub niestosownego zachowania, wynikające z historii i tła kulturowego organizacji, jej pracowników i zarządzania. Jednostka powinna przeanalizować podstawy kulturowe (jednej lub więcej) organizacji, w której lub których portfel i jego komponenty (projekty i programy) są realizowane. Jednostka powinna być w stanie dostrzec i uwzględnić istotne implikacje tych aspektów kulturowych dla portfela.

Mierniki

- Uznaje, analizuje i szanuje nieformalną kulturę i wartości (jednej lub więcej) organizacji;
- Uznaje wpływ nieformalnej kultury i wartości organizacji na portfel;
- Pracuje zgodnie z nieformalną kulturą i wartościami organizacji.

6.4. Ludzie

Obszar kompetencji 'Ludzie' zajmuje się interpersonalnymi i społecznymi kompetencjami jednostki.

Definiuje dziesięć elementów kompetencji:

- Autorefleksja i zarządzanie sobą
- Spójność wewnętrzna i rzetelność
- Komunikacja interpersonalna
- Relacje i zaangażowanie
- Przywództwo
- Praca zespołowa
- Konflikt i kryzys
- Przedsiębiorczość i kreatywność
- Negocjacje
- Orientacja na wyniki

6.4.1. Autorefleksja i zarządzanie sobą

Definicja

Autorefleksja to umiejętność poznania, zrozumienia i refleksji nad własnymi emocjami, zachowaniami, preferencjami i wartościami oraz zrozumienie ich wpływu.

Zarządzanie sobą to umiejętność wyznaczania osobistych celów, by sprawdzić i dostosować postępy i uporać się z codzienną pracą w sposób systematyczny, poprzez zarządzanie zmieniającymi się warunkami i radzenie sobie w sytuacjach stresujących.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce kontrolowania i kierowania swoim zachowaniem, uznając wpływ własnych emocji, preferencji i wartości. Umożliwia to skuteczne i efektywne wykorzystanie zasobów własnych i prowadzi do wypracowania pozytywnej energii do pracy i równowagi między pracą, a życiem prywatnym.

Opis

Nieodłączny zestaw emocji, preferencji i wartości kieruje wszystkimi naszymi decyzjami i działaniami. Samoświadomość i refleksja nad tymi aspektami i ich wpływem na zachowanie umożliwia nam zarządzanie własną osobą. Refleksja nad osobistymi wartościami i zachowaniami, szukanie informacji zwrotnej i świadomość naturalnych reakcji otwiera możliwość zmiany i poprawy zachowania. Kontrolowanie nieświadomych reakcji wspomaga spójne zachowanie, podejmowanie decyzji, komunikację oraz przewodzenie innym. Systematyczne i zdyscyplinowane podejście do radzenia sobie z codzienną pracą oznacza efektywne zarządzanie czasem tak, aby osiągnąć najważniejsze cele. Zwiększenie efektywności pracy nie oznacza pracowania ciężiej, ale umożliwia jednostce osiągnięcie wyników na wyższym poziomie satysfakcji i motywacji. Jednostka działa autonomicznie i niezależnie od wpływów zewnętrznych, wykorzystując sposobność wykorzystania wiedzy nabytej.

Wiedza

- Techniki refleksji i samooceny;
- Radzenie sobie ze stresem – swoim i innych;
- Techniki i metody relaksacji;
- Tempo pracy;
- Zasady i techniki udzielania informacji zwrotnej;
- Techniki ustalania priorytetów;
- Zarządzanie czasem własnym;
- Sprawdzanie postępów;
- Formułowanie celów (np. metoda SMART);
- Teorie efektywności.

Umiejętności

- Świadomość własnych stylów pracy i preferencji;
- Świadomość bodźców rozpraszających;
- Autorefleksja i samoocena;
- Kontrolowanie emocji i skupienie na zadaniach, nawet w stanie rozdrażnienia;
- Motywacja własna
- Delegowanie zadań;
- Wyznaczanie realnych i znaczących celów osobistych;

- Regularne kontrolowanie postępu i rezultatów;
- Radzenie sobie z błędami i porażkami.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.1.1. Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę

Opis

Aby odkryć swoje wartości osobiste i pasje, należy wpięć uświadomić sobie i przemyśleć swój wewnętrzny zestaw poglądów, stanowisk, ideałów i wartości etycznych. Jest to podstawą do podejmowania spójnych decyzji i działań.

Osobiste doświadczenie ma duży wpływ na to, jak jednostka postrzega różne sytuacje i postawy ludzkie. Jej własne doświadczenie postrzegania świata i ludzi wpływa na sposób myślenia i działania. Poprzez zrozumienie procesu postrzegania znaczeń możemy ustalić, dlaczego nasze rozumienie sytuacji różni się od rozumienia innych ludzi i w ten sposób zredukować efekt stronnictwa. Przeciwnieństwem tego jest zaniedbanie wpływu doświadczeń i oczekiwanie, że każdy widzi "rzeczywistość" tak samo, jak my.

Mierniki

- Refleksja nad osobistymi wartościami;
- Korzysta z własnych wartości i ideałów w celu kształtowania decyzji;
- Komunikuje własne zasady i osobiste wymagania;
- Wyraża i rozmawia o swoich doświadczeniach;
- Umieszcza własne doświadczenia w szerszym kontekście;
- Korzysta z własnych doświadczeń do tworzenia hipotez na temat ludzi i sytuacji.

6.4.1.2. Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron

Opis

Samoświadomość obejmuje refleksję nad własnymi mocnymi i słabymi stronami. Jednostka jest świadoma tego, w czym jest dobra i co ją pasjonuje, oraz jakie zadania powinna przekazać innym. Znajdąc swoje talenty i akceptując własne ograniczenia buduje poczucie własnej wartości. Demonstruje pewność siebie, opierając się na osobistych talentach i możliwościach. Przeciwnieństwem tego stanu jest obawa i wątpliwości co do swoich talentów i potencjału i przesadne reakcje na krytykę.

Mierniki

- Identyfikuje własne mocne i słabe strony, talenty i ograniczenia;
- Wykorzystuje mocne strony, talenty i pasje;
- Identyfikuje rozwiązania wiodące do pokonania własnych słabości i ograniczeń;
- Utrzymuje kontakt wzrokowy nawet w sytuacjach stresowych;
- Akceptuje niepowodzenia bez utraty pewności siebie.

6.4.1.3. Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczania celów osobistych i utrzymania koncentracji

Opis

Znajomość własnych czynników motywujących umożliwia wyznaczenie osobistych celów, które nadają kierunek i uwalniają pozytywną energię. Jednostka wie, co ją „napędza” i może przełożyć ten napęd na realizację osobistych celów. Ma kontrolę nad swoimi emocjami, nawet kiedy zostanie sprowokowana. Przeciwnieństwem tego stanu jest „płynąć z prądem”, żyć z dnia na dzień i powstrzymywać się od wyznaczania kierunku. Gdy cele zostaną już wyznaczone, jednostka może skupić się na zadaniach pomimo roztargnienia i jest świadoma bodźców, które ją rozpraszają. Unika prokrastynacji, czyli odkładania spraw na później, co zawsze powoduje stres, zarówno dla niej, jak i dla całego zespołu. Istotne jest także stosowanie technik ustalania priorytetów. Utrzymywanie koncentracji to zdolność radzenia sobie z codzienną pracą, komunikacją i relacjami.

Mierniki

- Posiada wiedzę na temat własnych czynników motywujących;
- Wyznacza sobie osobiste i zawodowe cele i priorytety;
- Wybiera zachowania korzystne dla osiągnięcia celów osobistych,
- Jest świadoma/y czynników rozpraszających;
- Świadomie koncentruje się na celach;
- Terminowo wywiązuje się ze zobowiązań;
- Skupia się na zadaniach pomimo licznych czynników rozpraszających i przeszkód;
- Podejmuje własne decyzje lub szuka wyjaśnień w przypadku wątpliwości.

6.4.1.4. Organizacja pracy indywidualnej w zależności od sytuacji i zasobów własnych

Opis

Nie ma dwóch identycznych sytuacji. Coś, co działa w jednej sytuacji, może nie działać w innej. Jednostka dąży zatem do „czytania” sytuacji i ludzi i dostosowuje swoje zachowania do konkretnych okoliczności, w celu realizacji zamierzonych rezultatów i osiągnięcia celów. Zarządzając zasobami własnymi wykazuje zdolność do wyznaczania priorytetów i równoważenia zadań w sposób skuteczny i efektywny. Unika marnowania czasu, pieniędzy i energii poprzez określanie priorytetów zobowiązań i wykonywanie zadań wnoszących wartość dodaną. Organizuje swój nakład pracy tak, aby uniknąć zbytniego stresu i przeznacza również czas na relaks, kiedy to możliwe i potrzebne.

Mierniki

- Prowadzi osobisty kalendarz zajęć;
- Ustala priorytety w przypadku nakładających się zadań;
- Umie odmówić;
- Angażuje zasoby w celu maksymalizacji wyników;
- Dostosowuje język;
- Wypracowuje taktykę stosowną do sytuacji.

6.4.1.5. Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty

Opis

Jednostka koncentruje się na ciągłym doskonaleniu i nauce i zawsze dąży do poprawy jakości swojej pracy, działań i decyzji. Przyjmowanie informacji zwrotnej i konsultowanie się umożliwia rozwój osobisty i uczenie się. Jeśli Jednostka rozumie i wykorzystuje opinie i poglądy innych osób, w tym krytyczne uwagi lub obserwacje, może kwestionować i korygować swoje podejście i zachowania. Przeciwnieństwem tego jest niezmiennosc, postrzeganie każdej opinii jako krytyki, nieprzyjmowanie krytyki i odmawianie zmiany swoich zwyczajów. Jednostka stara się doskonalić traktując każdą krytykę i informacje zwrotne jak szansę na osobisty rozwój.

Mierniki

- Wykorzystuje błędy lub złe wyniki jako bodziec do nauki;
- Używa informacji zwrotnej jako okazji do rozwoju osobistego;
- Poszukuje konsultacji;
- Mierzy własne osiągnięcia;
- Skupia się na ciągłej poprawie własnej pracy i możliwości.

6.4.2. Spójność wewnętrzna i rzetelność

Definicja

Dostarczanie korzyści poprzez portfel wymaga dużego osobistego zaangażowania, aby sprostać wymaganiom. Jednostka musi wykazać się uczciwością i rzetelnością, ponieważ brak tych cech może doprowadzić do porażki. Spójność wewnętrzna oznacza działanie zgodnie z własnymi moralnymi i etycznymi wartościami i zasadami. Rzetelność oznacza odpowiedzialne działanie, zgodnie z oczekiwaniami i/ lub przewidywalnym zachowaniem.

Zamiar

Zamiarem tej kompetencji jest umożliwienie jednostce podejmowania spójnych działań i prezentowania konsekwentnych zachowań w portfelu. Dbłość o spójność wewnętrzną, integralność wspiera ideę środowiska opartego na zaufaniu, a więc takiego, w którym inni czują się bezpiecznie i pewnie. Ta sytuacja umożliwia jednostce wspieranie innych.

Opis

Podstawą uczciwości i rzetelności jest spójność wartości, emocji, działań i rezultatów – a tę spójność budujemy mówiąc, co robimy i robiąc to, o czym mówimy. Budujemy i promujemy pewność siebie stosując się do norm etycznych i zasad moralnych – podstawy osobistych działań, decyzji i brania za nie odpowiedzialności. Jednostka jest osobą, na której można polegać.

Wiedza

- Kodeksy etyczne / postępowania;
- Zasady równości społecznej i zrównoważonego rozwoju;
- Wartości osobiste i standardy moralne;
- Etyka;
- Uniwersalne prawa;
- Zrównoważony rozwój.

Umiejętności

- Wzmacnianie pewności siebie i budowanie relacji;
- Trzymanie się własnych standardów nawet pod wpływem presji i wbrew oporowi;
- Korygowanie i kształtowanie własnych zachowań.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.2.1. Uznawanie i stosowanie wartości etycznych

Opis

Jednostka powinna uznawać i prezentować swoje wartości, gdyż są one fundamentem podejmowania spójnych decyzji i działań. Rozumienie wartości obejmuje umiejętność wyrażania poglądów i opinii na różne tematy. Komunikuje swoje zasady, pokazując tym samym swoje stanowisko. Jest przewidywalna w swoich decyzjach i działaniach, co sprawia, że inni czują się bezpiecznie. Jest w stanie zidentyfikować niespójności i wskazać przyczyny dysonansu między tym, co zostało powiedziane, a tym, co jest wykonywane.

Mierniki

- Zna i reprezentuje własne wartości;
- Stosuje własne wartości i ideały podczas podejmowania decyzji;
- Komunikuje własne zasady.

6.4.2.2. Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie

Opis

Promowanie trwałości oznacza koncentrację na wypracowaniu trwałych rozwiązań, nawet w przypadku zadań ograniczonych czasem. Ang. termin „sustainability” to nie tylko równość społeczna, ochrona środowiska i wyniki ekonomiczne. To także uwzględnienie długoterminowych efektów naszych działań i zachowań. Jednostka potrafi spojrzeć szerzej na sytuację i podejmować odpowiednie działania.

Mierniki

- Działa proaktywnie, uwzględnia kwestie perspektywicznej trwałości w rozwiązaniach;
- Uwzględnia i wdraża w rozwiązania możliwe efekty długoterminowe.

6.4.2.3. Odpowiedzialność za własne decyzje i działania

Opis

Branie odpowiedzialności oznacza, że jednostka podejmuje decyzje i działa, pamiętając, że jest w pełni odpowiedzialna za konsekwencje – zarówno w aspekcie pozytywnym, jak i negatywnym. Trzyma się podjętych wspólnie z innymi decyzji i ustaleń. Czuje się odpowiedzialna za sukces zespołu w imieniu wszystkich zainteresowanych stron.

Mierniki

- Przyjmuje pełną odpowiedzialność za własne decyzje i działania;
- Bierze odpowiedzialność za pozytywne i negatywne wyniki;
- Podejmuje decyzje i trzyma się ustaleń z innymi;
- Stawia czoło osobistym i zawodowym niepowodzeniom, stojącym na drodze sukcesu zawodowego.

6.4.2.4. Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja

Opis

Spójność oznacza, że jednostka robi wszystko, co może, aby jej słowa, zachowania i działania były ze sobą w zgodzie. Stosowanie tych samych zasad przewodnich sprawia, że zachowanie jednostki jest przewidywalne i powtarzalne, w pozytywnym sensie.

Spójność nie wyklucza elastyczności w weryfikacji planów, jeśli zachodzi potrzeba zmian lub dostosowania się do wyjątkowych sytuacji.

Mierniki

- Demonstruje spójność między tym co mówi i co robi;
- Używa podobnych sposobów w rozwiązywaniu podobnych problemów;
- Dostosowuje własne zachowanie do sytuacji.

6.4.2.5. Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania

Opis

Jednostka wykonuje zadania w dokładny i staranny sposób. To przekonuje innych do zaufania przy składaniu obietnic i zawieraniu umów. Jednostka jest postrzegana jako osoba, na której można polegać. Inni oceniają efekty pracy jednostki jako niezmiennie wysokiej jakości.

Mierniki

- Wykonuje zadania konsekwentnie i skrupulatnie;
- Zdobywa zaufanie przez wykonywanie zadań dokładnie i do końca.

6.4.3. Komunikacja interpersonalna

Definicja

Komunikacja interpersonalna to wymiana poprawnych informacji, przekazywanych dokładnie i konkretnie do wszystkich zainteresowanych stron.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce efektywnego porozumiewania się w różnych sytuacjach, z różnymi odbiorcami i w różnorodnych grupach kulturowych.

Opis

Komunikacja interpersonalna opisuje główne aspekty skutecznej komunikacji. Zarówno treść, jak i środki komunikacji (ton głosu, kanał i ilość informacji), muszą być przejrzyste i dostosowane do odbiorców. Jednostka musi weryfikować rozumienie komunikatów, poprzez aktywne słuchanie odbiorcy oraz poszukiwanie informacji zwrotnych. Promuje otwartą i szczerą komunikację, jest w stanie korzystać z różnych środków komunikacji (np. prezentacje, spotkania, pisemne formy, etc.) i rozumie ich wartość i ograniczenia.

Wiedza

- Różnice pomiędzy informacją a przekazem;
- Różne metody komunikacji;
- Różne techniki zadawania pytań;
- Zasady przekazu informacji zwrotnej;
- Moderowanie;
- Techniki prezentacji;
- Style i kanały komunikacji;
- Retoryka;
- Język ciała;
- Technologie komunikacji.

Umiejętności

- Używanie różnych sposobów i stylów komunikacji dla efektywnego porozumiewania się;
- Aktywne słuchanie;
- Techniki zadawania pytań;
- Empatia;
- Techniki prezentacji i moderacji;
- Efektywne stosowanie mowy ciała.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja i informacja;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.3.1. Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia

Opis

Przekazanie zrozumiałej informacji oznacza ustrukturyzowanie i przekazanie jej w taki sposób, żeby odbiorca ją zrozumiał i wykorzystał. Jednostka powinna używać logicznego i uporządkowanego sposobu komunikowania się, żeby móc zweryfikować zrozumienie przekazanej przez siebie informacji. Musi uzyskać potwierdzenie, że odbiorca zrozumiał komunikat zgodnie z przeznaczeniem. Pomaga w tym koncentracja na odbiorcy, a nie na samej informacji i w razie potrzeby prośba o wyjaśnienie.

Mierniki

- Dostosowuje informację w zależności od odbiorcy i sytuacji;
- Używa formy opowiadania, gdy jest to stosowne;
- Używa języka łatwego w zrozumieniu;
- Stara się przemawiać i prezentować publicznie;
- Doradza i szkoli innych;
- Przewodzi i moderuje spotkania,
- Używa wizualizacji, języka ciała i intonacji do wzmocnienia przekazu.

6.4.3.2. Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji

Opis

Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji oznacza aktywne zapraszanie innych do wyrażania opinii i uwag na temat istotnych zagadnień. Wymaga to atmosfery zaufania tak, aby można było wyrazić swoje pomysły i opinie bez ryzyka odrzucenia, kary lub wyśmiania. Jednostka powinna jasno dawać do zrozumienia, kiedy i w jaki sposób zachęca i / lub zaprasza innych do przedstawienia swoich pomysłów, emocji i / lub opinii, a kiedy nie. Nawet w takim przypadku, kiedy czas nie jest odpowiedni, powinna uszanować ludzi i ich opinie.

Słuchanie i przekazywanie informacji zwrotnej to wykorzystanie możliwości poszukiwania i wymiany poglądów. Jednostkę naprawdę interesują poglądy innych ludzi, tworzy ona nieformalną przestrzeń i ustala zasady udzielania informacji zwrotnej. Sprawia, że ludzie czują, iż oni i ich opinie są dla niej ważne.

Mierniki

- Tworzy otwartą i pełną szacunku atmosferę;
- Słucha aktywnie i cierpliwie, potwierdza usłyszane informacje, parafrazuje słowa mówcy i potwierdza zrozumienie;
- Nie przerywa w trakcie, gdy inni mówią;
- Zachowuje otwartą postawę i okazuje prawdziwe zainteresowanie nowymi pomysłami;
- Potwierdza zrozumienie informacji / przekazu lub, w razie potrzeby, prosi o wyjaśnienie, przykłady i / lub szczegóły;
- Sygnalizuje kiedy, gdzie i jak zaprasza innych do przedstawiania swoich pomysłów i opinii i emocji;
- Informuje, w jaki sposób pomysły i idee innych zostaną potraktowane.

6.4.3.3. Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania

Opis

Jednostka wybiera odpowiedni dla odbiorców sposób komunikowania się. Potrafi komunikować się na różnych poziomach i różnymi kanałami. Wszystkie typy komunikacji powinna traktować na równi i wybrać najbardziej odpowiednią: formalną lub nieformalną, neutralną lub emocjonalną, pisemną lub ustną lub wizualną.

Mierniki

- Dobiera odpowiednie kanały i style komunikacji, w zależności od odbiorcy;
- Komunikuje się przez wybrane kanały zgodnie z dopasowanym stylem;
- Monitoruje i kontroluje komunikację;
- Zmienia kanały i styl komunikacji w zależności od sytuacji.

6.4.3.4. Efektywna komunikacja z zespołami wirtualnym

Opis

Wirtualny zespół składa się z osób, które pracują w różnych strefach czasowych, granicach przestrzennych lub organizacyjnych. Komunikacja w zespołach wirtualnych jest dużym wyzwaniem, ponieważ nie wszyscy znajdują się w tym samym środowisku i / lub organizacji i mogą być rozproszeni w kilku organizacjach, miastach, krajach i kontynentach.

Komunikacja pomiędzy członkami zespołu wirtualnego często jest niesynchroniczna, nie ma możliwości komunikacji „twarzą w twarz”; konieczne jest korzystanie z nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Procedury komunikacyjne muszą obejmować takie aspekty, jak język, kanał, treści i strefy czasowe.

Mierniki

- Używa nowoczesnej technologii komunikacyjnej (np. webinaria, telekonferencje, czat, chmura);
- Definiuje i utrzymuje przejrzyste procesy i procedury komunikacji;
- Promuje spójność i budowanie zespołu.

6.4.3.5. Stosowanie humoru i zachowanie dystansu

Opis

Praca w projektach i programach często może być stresująca. Zdolność postrzegania sytuacji, problemów, a nawet własnej pracy z różnych punktów widzenia jest ważnym atutem. Humor pozwala jednostce zobaczyć sprawę z innej perspektywy – ocenić, co jest dobre a co złe, w porównaniu z innymi rzeczami. Uwalnianie napięcia poprzez stosowanie humoru często ułatwia współpracę i podejmowanie decyzji. Humor jest potężnym narzędziem zmniejszania napięcia w sytuacjach, w których mogą powstawać konflikty. Humor może znacznie ułatwić komunikację pod warunkiem, że stosuje się go w odpowiedni sposób, w odpowiednim czasie i z zachowaniem szacunku.

Mierniki

- Zmienia perspektywę postrzegania sytuacji;
- Rozładowuje napięcia poprzez humor.

6.4.4. Relacje i zaangażowanie

Definicja

Relacje osobiste stanowią fundament dla produktywnej współpracy, osobistego zaangażowania własnego i innych osób. Dotyczy to relacji indywidualnych, jak również tworzenia całej sieci relacji. Należy poświęcić odpowiedni czas i uwagę w tworzenie trwałych i stabilnych relacji z poszczególnymi osobami. Zdolność do tworzenia trwałych relacji jest tym większa, im większe są kompetencje społeczne, takie jak empatia, zaufanie, pewność siebie i umiejętności komunikacyjne. Dzielenie wizji i celów z jednostkami i zespołem motywuje silnie innych do udziału w zadaniach i do angażowania się dla wspólnego celu.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce budowania i utrzymywania relacji osobistych i zrozumienia, że zdolność do współpracy z innymi jest warunkiem współpracy, zaangażowania, a ostatecznie wydajności.

Opis

Relacje osobiste są inicjowane przez rzeczywiste zainteresowanie ludźmi. Budowanie relacji ma dwa aspekty. Chodzi o nawiązanie relacji jeden-na-jeden, a także tworzenie i wspieranie sieci społecznych. W obu przypadkach jednostka jest w stanie otwarcie współdziałać z innymi. O nawiązaną relację trzeba dbać, okazując zaufanie, szacunek w interakcji i otwartą komunikację. Różnice kulturowe mogą się przyczynić do większego zainteresowania i atrakcyjności, ale także do nieporozumień, które stanowią zagrożenie dla jakości każdej relacji. Gdy stworzone są relacje osobiste, o wiele łatwiej jest angażować innych do wizji, celów i zadań przedstawianych z entuzjazmem. Można również zaangażować innych przez włączenie ich do dyskusji, podejmowania decyzji i działań. Ogólnie rzecz biorąc, ludzie chętniej angażują się w zadania, jeśli zostaną wcześniej o to poproszeni.

Wiedza

- Wewnętrzna motywacja;
- Teorie motywacji;
- Zarządzanie oporem;
- Wartości, tradycje, indywidualne potrzeby różnych kultur;
- Teoria budowania sieci.

Umiejętności

- Używanie humoru do przełamania lodów;
- Poprawne sposoby komunikacji;
- Komunikowanie się z szacunkiem;
- Szacunek dla innych i świadomość różnic etnicznych i kulturowych;
- Ufanie własnej intuicji.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja i informacja;
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.4.1. Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych

Opis

Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych to poszukiwanie i korzystanie z okazji do nawiązania kontaktu z innymi ludźmi. Jednostka wykazuje zainteresowanie ludźmi i jest gotowa z nimi współpracować. Wykorzystuje możliwości i sytuacje do zawierania kontaktów osobistych i zawodowych. Jest obecna, dostępna, otwarta na dialog i utrzymuje kontakty. Jest widoczna i dostępna dla członków zespołu, klientów, kontrahentów i innych interesariuszy. Działa z uwagą, uwzględnia innych i włącza ich w obieg informacji.

Mierniki

- Aktywnie poszukuje możliwości i okazji do nawiązywania nowych kontaktów;
- Okazuje zainteresowanie poznawaniem nowych ludzi;
- Używa humoru do przełamywania lodów;
- Jest obecna/y, dostępna/y i otwarta/y na dialog;
- Pozostaje aktywna/y w kontaktach, regularnie się spotyka;
- Informuje innych na bieżąco.

6.4.4.2. Budowanie, moderowanie i działanie w sieciach społecznościowych

Opis

Budowanie, moderowanie oraz działanie w sieciach społecznościowych zachodzi na różnych poziomach. Na najniższym poziomie Jednostka przyłącza się do sieci i działa w niej z innymi ciekawymi i / lub użytecznymi dla niej osobami. W ten sposób tworzy nowe relacje. Na drugim poziomie, Jednostka tworzy nowe sieci i grupy, otwierając w ten sposób nowe przepływy komunikacyjne pomiędzy innymi ludźmi. Działa więc jako moderator lub ośrodek komunikacji. Następnym poziomem sieci społecznościowej jest udostępnianie swoich kontaktów innym. Oznacza to dawanie możliwości i wspieranie ich w budowaniu trwałych relacji z innymi.

Mierniki

- Dołącza i działa w sieciach społecznościowych;
- Tworzy i moderuje sieci społecznościowe;
- Organizuje wydarzenia w celach networkingowych;
- Udziela wsparcia dla networkingu.

6.4.4.3. Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie

Opis

Empatia oznacza okazywanie prawdziwego zainteresowania i zaangażowania w relacjach z innymi i zainteresowanie ich samopoczuciem. Jednostka słucha uważnie innych i stara się ich zrozumieć, prosząc o wyjaśnienia lub szczegóły. Rozpoznaje emocje wyrażane lub po prostu przeżywane przez innych. Odnosi się i reaguje na te emocje we współczujący lub współodczuwający sposób. Oferuje wsparcie, nawet, gdy jej o to nie proszą.

Mierniki

- Aktywnie słucha;
- Sprawia, że inni czują się wysłuchani;
- Zadaje pytania w celu klaryfikacji;
- Odnosi się do problemów innych i oferuje pomoc;
- Poznaje wartości i standardy innych ludzi;
- Odpowiada na komunikację w rozsądnym okresie czasu.

6.4.4.4. Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami

Opis

Zaufanie do kogoś to posiadanie wiary w jego przyszłe działania lub decyzje i przekonanie o jego/jej pozytywnych intencjach. Jednostka nie ma ukrytych zamiarów, dzieli się informacjami z innymi. Akceptuje również fakt, że okazywanie zaufania to inwestycja bez gwarancji pozytywnego wyniku.

Jednostka traktuje innych, ich talenty i opinie poważnie i wie, że sukces zależy także od ich działań i zaangażowania. Aby uzyskać optymalną wydajność zespołu ważne jest, aby zrozumieć motywację członków zespołu.

Aby to osiągnąć, jednostka musi spędzać z nimi czas i zrozumieć, kim są i co ich „napędza”. Powinna mieć na uwadze, że wartości, doświadczenia i cele innych mogą być kompletnie różne od jej wartości, doświadczeń i celów. Działanie z szacunkiem oznacza traktowanie innych tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani. Jednostka szanuje pracę i różne osobowości członków zespołu, niezależnie od płci, rasy, statusu społecznego lub pochodzenia. Szanuje różnorodność kulturową. Traktuje kodeksy postępowania jako wytyczne dla podejmowanych decyzji i zachowań.

Mierniki

- Polega na danym słowie;
- Przypisuje zadania członkom zespołu w oparciu o zaufanie;
- Oczekuje od innych zachowania zgodnego z powszechnymi wartościami i umowami;
- Deleguje pracę bez monitorowania i kontrolowania na każdym kroku;
- Pyta innych o ich pomysły, życzenia i wątpliwości;
- Zauważa i szanuje różnice pomiędzy ludźmi;
- Akceptuje różnice w kwestiach zawodowych i osobistych.

6.4.4.5. Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć pełne zaangażowanie i poświęcenie innych

Opis

Dzielenie się wizją i celami oznacza wykazywanie pozytywnego podejścia i entuzjazmu wobec zadania, procesu lub celu, przy zachowaniu realistycznego optymizmu. Aby zainspirować innych, potrzebna jest ambitna, przejrzysta wizja i realistyczne cele oraz zdolność do zaangażowania innych ludzi. Aby tego dokonać, jednostka sama musi być zaangażowana w realizację zadania.

Inspirację można osiągnąć dzięki wspólnej wizji przyszłości, w którą ludzie wierzą i chcą być jej częścią. Ta wizja może być zarówno jawna (a nawet spisana), jak i niedomówiona. Wizja służy jako motywator zmian. Zaangażowanie innych oznacza, że czują się oni osobiście odpowiedzialni za

zadowalający wynik. Można to zrobić na różne sposoby – prosząc ich o opinię, dając im odpowiedzialność za zadania lub włączając ich w podejmowanie decyzji.

Jednostka powinna optymalnie wykorzystać umiejętności i doświadczenia swoich współpracowników. Oznacza to, że ludzie powinni brać udział w podejmowaniu decyzji na podstawie tego, co mogą dodać do istniejącej już bazy wiedzy. Wymiana informacji może wzmocnić zaangażowanie. Jednakże jednostka musi również zdawać sobie sprawę z zagrożeń wynikających z przeciążenia informacyjnego. Ponieważ każdy członek zespołu ma swoje zadania, w niektórych przypadkach lepiej jest dzielić się informacjami na zasadzie przekazywania tylko niezbędnej wiedzy.

Mierniki

- Działa pozytywnie;
- Jasno komunikuje wizję, cele i wyniki;
- Zachęca do debaty i krytyki wizji, celów i wyników;
- Włącza ludzi w planowanie i podejmowanie decyzji;
- Prosi o włączanie się do konkretnych zadań;
- Traktuje poważnie zaangażowanie innych;
- Podkreśla wspólne zaangażowanie w realizację sukcesu.

6.4.5. Przywództwo

Definicja

Przywództwo to m.in. wytyczanie kierunku działań dla jednostek i grup. Polega na umiejętności doboru i zastosowania odpowiednich stylów zarządzania w różnych sytuacjach. Oprócz przewodzenia swojemu zespołowi, jednostka musi być postrzegana jako lider, także podczas reprezentowania portfela przed kierownictwem wyższego szczebla i innymi zainteresowanymi stronami.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce przewodzenia innym, nadawania kierunku i motywowania członków zespołu, w celu podnoszenia wydajności jednostki i zespołu.

Opis

Lider musi być świadomy różnych stylów przywództwa i decydować, który jest odpowiedni dla jego charakteru, dla portfela, dla zarządzanego zespołu i innych interesariuszy, w zależności od sytuacji. Przyjęty styl przywództwa określa wzorce zachowań, metody komunikacji i zarządzania konfliktami, sposoby kontrolowania zachowań członków zespołu, procesy decyzyjne oraz ilość i rodzaj delegowania zadań. Przywództwo jest bardzo ważną kompetencją podczas całego cyklu życia portfela, a staje się szczególnie ważne, gdy zachodzi konieczność zmian lub niepewność co do przebiegu działania.

Wiedza

- Modele przywództwa;
- Nauka indywidualna;
- Techniki komunikacji;
- Coaching;
- Rozumienie i nadawanie sensu;
- Podejmowanie decyzji (konsensus, demokratyczna / większościowa, kompromis, odgórne, etc.).

Umiejętności

- Samoświadomość;
- Umiejętności słuchania;
- Siła emocjonalna;
- Umiejętność wyrażania emocji;
- Radzenie sobie z błędami i porażką;
- Dzielenie się wartościami;
- Budowanie ducha zespołu;
- Metody i techniki komunikacji i przywództwa;
- Zarządzanie zespołami wirtualnymi.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.5.1. Inicjowanie działań, aktywne doradzanie i oferowanie pomocy

Opis

Podejmowanie inicjatywy to zdolność do podejmowania działań bez oczekiwania na instrukcje zewnętrzne, włącznie z propozycjami lub poradami. To przejmowanie inicjatywy i / lub pomaganie bez uprzedniej prośby o pomoc. Przejmowanie inicjatywy wymaga myślenia z wyprzedzeniem, zarówno o możliwych sytuacjach, jak i rozwiązaniach.

Wychodzenie z inicjatywą wzmacnia wpływ i umacnia wizerunek. Z drugiej strony, jeśli inicjatywa okazuje się nie mile widziana lub kończy się źle, istnieje ryzyko utraty wpływu lub pozycji. Dlatego przed podjęciem działań należy zawsze rozważyć wszystkie za i przeciw.

Mierniki

- Proponuje działania lub wychodzi z inicjatywą;
- Oferuje pomoc lub radę bez uprzedniej prośby;
- Myśli i działa z orientacją na przyszłość (bycie o krok naprzód);
- Równoważy inicjatywy i ryzyko.

6.4.5.2. Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania

Opis

Branie odpowiedzialności w zarządzaniu portfelem to wykazywanie się osobistym zaangażowaniem w realizację celów portfela, co sprawia, że ludzie wierzą w jego wartość. Jednostka działa jak przedsiębiorca, biorąc pełną odpowiedzialność za proces i poszukiwanie sposobności poprawy. Stale monitoruje procesy i wyniki, poszukując odpowiednich okazji do interwencji i usprawnień, a także stwarza możliwości do nauki.

Mierniki

- Wykazuje odpowiedzialność i zaangażowanie w zachowaniu, słowach i postawie;
- Mówi o portfelu w pozytywnych słowach;
- Aktywnie promuje portfel, buduje dla niego entuzjazm;
- Ustawia miary i wskaźniki wydajności;
- Szuka sposobów ulepszenia procesów portfela.

6.4.5.3. Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów

Opis

Kierowanie, coaching i mentoring to udzielanie wskazówek i wsparcia zespołom i ludziom oraz określanie warunków, które angażują ludzi w ich zadania. Coaching i mentoring koncentruje się na poprawie umiejętności i samodzielności członków zespołu. Kierowanie to przewodzenie ludziom w ich działaniach. Jednostka tworzy i komunikuje innym osobiste i wspólne cele i działa zgodnie z nimi. Tworzy i dzieli się z innymi wizją, która nadaje portfelowi sens. Kierowanie, coaching i mentoring wymagają zdolności zachowania zimnej krwi w trudnych i niejasnych sytuacjach. Ten element kompetencji wymaga również świadomości kiedy, w jakim celu i formie zastosować kierowanie, coaching czy mentoring.

Czasem warto wstrzymać się z własną propozycją lub decyzją, aby w ten sposób sprowokować zespół lub jednostkę do samodzielności i kreatywności.

Mierniki

- Kieruje ludźmi i zespołami;
- Stosuje coaching i mentoring członków zespołu, w celu poprawy ich umiejętności;
- Tworzy wizję i wartości i zgodnie z nimi dobiera styl przywództwa;
- Dostosowuje indywidualne cele do celów ogólnych i opisuje sposoby ich osiągnięcia.

6.4.5.4. Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów

Opis

Wywieranie wpływu i sprawowanie władzy oznacza bycie widocznym jako lider i wzór do naśladowania. Dlatego trzeba rozumieć wymagania współpracowników, podwładnych, klientów i innych interesariuszy, żeby odpowiednio reagować i móc wpływać na ich oczekiwania i opinie. Wywierać wpływ oznacza również ukierunkowywać działania innych ludzi, niezależnie od posiadania formalnej władzy. Lider poprzez słowa i czyny aktywnie kształtuje poglądy i postrzeganie sytuacji, rezultatów i relacji. Czasami użycie władzy jest konieczne do realizacji wyników lub przerwania zastoju; w innych sytuacjach bardziej skuteczne może być odpowiednie słowo. Otwarte użycie władzy może wywołać opór, stąd też lider powinien wiedzieć, kiedy i w jaki sposób należy używać władzy. Skuteczne użycie władzy i wpływu jest zawsze ściśle związane z komunikacją – lider powinien znać możliwości i ograniczenia każdego środka oraz kanału komunikacji.

Mierniki

- Używa różnych sposobów wywierania wpływu i sprawowania władzy;
- Demonstruje właściwy sposób wywierania wpływu i sprawowania władzy;
- Jest postrzegany przez interesariuszy jako lider portfela / zespołu.

6.4.5.5. Podejmowanie, wymuszanie i ocena decyzji

Opis

Podejmowanie decyzji oznacza możliwość wyboru sposobu działania, w oparciu o kilka możliwych, alternatywnych ścieżek. Często decyzje podejmowane są na podstawie niepełnych lub nawet sprzecznych informacji i z niepewnością co do konsekwencji. Podejmowanie decyzji pociąga za sobą świadomy wybór spośród tych alternatyw, które są najbardziej spójne i zgodne z celami. Decyzje powinny być podejmowane w oparciu o analizę faktów i poglądów oraz opinii innych osób.

Czasami jakość informacji jest tak słaba, że decyzje są podejmowane w oparciu o intuicję. Istotnym elementem w podejmowaniu decyzji jest weryfikowanie i gotowość do zmiany wcześniejszych decyzji na podstawie nowych informacji. W przypadku, gdy decyzje podejmowane są przez innych (na przykład przez przełożonych, komitety kierujące, itp.), lider wywiera na nich taki wpływ, aby podjęli właściwą decyzję w odpowiednim czasie.

Mierniki

- Radzi sobie z niepewnością;
- Zachęca innych do wyrażania opinii i dyskusji przed podjęciem decyzji w sposób właściwy i w odpowiednim czasie;

- Wyjaśnia uzasadnienia decyzji;
- Wpływa na decyzje interesariuszy poprzez oferowanie analiz i interpretacji;
- Jasno komunikuje decyzje i intencje;
- Weryfikuje i zmienia decyzje w zależności od nowych faktów;
- Zastanawia się nad przeszłymi sytuacjami w celu ulepszenia procesów decyzyjnych.

6.4.6. Praca zespołowa

Definicja

Praca zespołowa to łączenie ludzi dla realizacji wspólnego celu. Zespoły są grupami ludzkimi, pracującymi wspólnie nad realizacją konkretnych celów. Zespoły w portfelu są z reguły wielodyscyplinarne, angażujące specjalistów z różnych dziedzin. Praca zespołowa to budowanie produktywnego zespołu poprzez jego tworzenie, wspieranie i prowadzenie. Relacje i komunikacja wewnątrz zespołu są jednymi z najważniejszych aspektów udanej pracy zespołowej.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce doboru właściwych członków zespołu, promowanie zorientowania na zespół i efektywne nim zarządzanie.

Opis

Praca zespołowa obejmuje cały cykl życia zespołów. Wszystko zaczyna się od fazy wstępnego doboru właściwych członków zespołu. Następnie jednostka odpowiedzialna buduje zespół, wspiera go i nim kieruje. W trakcie poszczególnych etapów portfela członkowie zespołu i zespół jako całość dojrzewają i nabywają nowych umiejętności, mogą więc wykonywać przydzielone zadania w sposób niezależny, a także uzyskać większą odpowiedzialność.

Budowanie zespołu odbywa się często poprzez organizowanie spotkań, warsztatów i seminariów z udziałem osoby lidera portfela, członków zespołu, a czasem innych zainteresowanych stron. Ducha zespołu (tj. sprawianie, że ludzie dobrze razem współdziałają) można osiągnąć poprzez motywację osobistą, wyznaczanie celów zespołowych, wydarzenia społeczne, strategie wspierające i inne metody.

Problemy w zespole spowodowane mogą być trudnościami natury technicznej lub finansowej czy innymi stresującymi sytuacjami. Problemy mogą wynikać z różnic kulturowych i edukacyjnych, różnych zainteresowań i / lub metod pracy lub fizycznym dystansem pomiędzy członkami zespołu. Lider musi ciągle rozwijać zespół i jego członków przez cały cykl życia portfela. W trakcie ich pracy dla portfela, praca członków zespołu powinna być regularnie weryfikowana przez osobę kierującą zespołem w porozumieniu z przełożonym, w celu oceny i reagowania na potrzeby rozwojowe, coachingowe i szkoleniowe członków zespołu. Konieczne może być wdrożenie działań naprawczych, w przypadku, gdy wydajność członka zespołu jest poniżej wymaganych założeń.

Przez cały okres pracy zespołu lider powinien zachęcać członków zespołu i promować osobiste zaangażowanie, networking, produktywnie środowisko pracy, poprawę komunikacji i relacji.

Wiedza

- Organizacja projektu, programu i portfela;
- Modele ról w zespołach;
- Modele cyklu życia zespołu.

Umiejętności

- Umiejętność rekrutacji i doboru personelu;
- Techniki prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej;
- Budowanie i utrzymywanie relacji;
- Umiejętność facylitacji.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;

- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 5: Organizacja i informacja;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.6.1. Dobór członków i budowanie zespołu

Opis

Aby zapewnić wydajną pracę zespołową należy wybrać odpowiednie zasoby do zespołu. Oprócz upewnienia się, że członkowie zespołu posiadają niezbędną wiedzę i umiejętności, lider ma również zadbać o to, aby wybrani członkowie zespołu mieli odpowiednią „chemię” i mogli pracować razem jako zespół. Zanim wybrany zespół rozpocznie pracę, jego członkowie muszą zobaczyć siebie jako część zespołu. Zadaniem lidera jest przełożenie indywidualnej motywacji na wydajność zespołu. Członkowie muszą mieć możliwość poznania siebie nawzajem i poznania zadań, przed którymi stoją. Budowanie zespołu jest ciężką pracą, ale wraz z tym, jak zespół dojrzewa, odpowiednio zmieniają się działania lidera.

Mierniki

- Rozważa indywidualne kompetencje, mocne i słabe strony oraz motywacje przy doborze członków zespołu, przydzielaniu im ról i zadań;
- Objaśnia cele i tworzy wspólną wizję;
- Wyznacza zespołowi cele, harmonogram i warunki ukończenia zadań;
- Negocjuje wspólne normy i zasady zespołowe;
- Motywuje jednostki i buduje świadomość grupy.

6.4.6.2. Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu

Opis

Stymulowanie współpracy to aktywne wpływanie na członków zespołu, aby pracowali razem i dzielili się doświadczeniami, wiedzą, opiniami, pomysłami i wątpliwościami, przez wzgląd na ustalone cele. Nieuniknioną konsekwencją tego są dyskusje i spory, jednak dopóki lider zespołu dba o utrzymanie produktywności i pełnej szacunku atmosfery, członkowie zespołu mogą się spodziewać, że konflikt będzie prowadzić do lepszej wydajności. Ilekroć członek zespołu zakłóca współpracę poprzez wprowadzanie podziałów i bezproduktywność, lider musi interweniować, a w skrajnych przypadkach – wymienić takiego członka zespołu. Lider może zachęcać członków zespołu do budowania relacji i networkingu przez organizowanie spotkań w realu lub wirtualnych, które dadzą im możliwość dzielenia się wiedzą, motywowania i inspirowania się nawzajem.

Mierniki

- Tworzy okazje do dyskusji pomiędzy członkami zespołu;
- Pyta członków zespołu o opinie, sugestie i wątpliwości, w celu poprawy wydajności;
- Dzieli się sukcesem z zespołem(-ami);
- Promuje współpracę z ludźmi z- oraz spoza zespołu;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Podejmuje właściwe działania w obliczu zagrożenia współpracy zespołu;
- Korzysta z narzędzi do wzmacniania współpracy.

6.4.6.3. Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków

Opis

Rozwój zespołu jest procesem ciągłym, polegającym na zachęcaniu jego członków do zdobywania nowej wiedzy i umiejętności. Zadaniem osoby kierującej zespołem jest wspieranie, umożliwianie i ocena tych wysiłków edukacyjnych, a także stworzenie możliwości wymiany wiedzy pomiędzy członkami zespołu, innych zespołów i organizacji poza portfelem.

Mierniki

- Promuje ciągłe doskonalenie się i dzielenie się wiedzą;
- Używa technik zaangażowania w rozwój, np. szkolenie w miejscu pracy;
- Zapewnia okazje do uczestniczenia w seminariach i warsztatach (na miejscu i poza miejscem pracy);
- Planuje i promuje sesje „zdobytych doświadczeń i zbierania wniosków”;
- Zapewnia członkom zespołu czas i możliwości do samorozwoju.

6.4.6.4. Wzmacnianie zespołów poprzez delegowanie zadań i obowiązków

Opis

Odpowiedzialność przyczynia się do zaangażowania. Lider zwiększa zaangażowanie – oraz indywidualne i zbiorowe wzmocnienie pozycji – poprzez delegowanie zadań i problemów zespołowi lub członkom zespołu. W zależności od złożoności zadań, delegowane zadania mogą być duże, trudne i ważne.

Lider powinien mierzyć i weryfikować rezultaty delegowanych członkom zespołu lub zespołom zadań oraz regularnie udzielać im informacji zwrotnej, zapewniając tym samym uczenie się zespołu.

Mierniki

- Deleguje zadania tam, gdzie to możliwe;
- Wzmacnia zespoły i ludzi poprzez delegowanie odpowiedzialności;
- Ustala jasne kryteria i oczekiwania wydajności;
- Zapewnia struktury raportowania na poziomie zespołu;
- Organizuje indywidualne i zespołowe sesje udzielania informacji zwrotnej.

6.4.6.5. Rozpoznawanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach

Opis

Lider zespołu musi dbać o minimalizację wpływu błędów i pomyłek członków zespołu na wyniki, procesy i sukces portfela. Jest świadomy, że pomyłki zawsze się zdarzają, rozumie i akceptuje, fakt, że ludzie popełniają błędy. Analizuje pomyłki i daje szansę uczenia się na błędach. Błędy i pomyłki są wykorzystywane jako platforma do zmiany i poprawy tak, by zmniejszyć prawdopodobieństwo przyszłych błędów.

W niektórych przypadkach, lider zespołu może nawet wspierać zachowanie, które zwiększa ryzyko wystąpienia błędów, jeśli portfel wymaga innowacyjnych sposobów przezwyciężenia problemów i trudności. Ale nawet wtedy musi zminimalizować zagrożenie dla ostatecznych efektów, procesów i sukcesu portfela.

Poszukuje przyczyn błędów i podejmuje efektywne działania, aby upewnić się, że te same błędy się nie powtórzą.

Mierniki

- Unika negatywnego wpływu błędów na sukces portfela, na ile to tylko możliwe;
- Rozumie, że błędy się zdarzają i że ludzie mają prawo je popełniać;
- Okazuje tolerancję na nieumyślne błędy;
- Analizuje i omawia błędy, by wypracować usprawnienia w procesach;
- Pomaga członkom zespołu w nauce na ich własnych błędach.

6.4.7. Konflikt i kryzys

Definicja

Konflikt i kryzys obejmuje moderowanie i rozwiązywanie konfliktów i kryzysów, poprzez obserwację środowiska i stosowanie środków zaradczych; zdarzenia i sytuacje, konflikty charakterów, sytuacje stresujące i inne potencjalne niebezpieczeństwa. Lider zespołu musi radzić sobie odpowiednio do sytuacji i stymulować proces ciągłego uczenia się, dla potrzeb rozwiązywania przyszłych konfliktów i kryzysów.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce podejmowanie efektywnych działań w przypadku kryzysu lub konfliktu przeciwstawnych interesów / niezgodnych charakterów.

Opis

Konflikty mogą wystąpić między dwojgiem lub większą liczbą ludzi i / lub stron. Bardzo często konflikt niszczy dobre środowisko pracy i może spowodować negatywne skutki dla zainteresowanych stron. Kryzys może być następstwem konfliktu lub może być wynikiem nagłej, gwałtownej lub decydującej zmiany w sytuacji, która grozi, bezpośrednio lub pośrednio, skutecznym zablokowaniem realizacji celów portfela. W takich chwilach wymagana jest szybka reakcja i zdolność osądu koniecznego do oceny stopnia kryzysu, zdefiniowania scenariusza w celu rozwiązania kryzysu i zabezpieczenia portfela oraz podjęcia decyzji, czy i jak wysoko eskalować problem w ramach organizacji.

Zdolność do identyfikacji potencjalnych konfliktów i kryzysów oraz odpowiedniej reakcji wymaga zrozumienia podstawowych mechanizmów. Jednostka może używać różnych środków do reagowania na potencjalne lub rzeczywiste konflikty i kryzysy, na przykład współpracę, kompromis, profilaktykę, perswazję, eskalację lub użycie władzy. Wszystko zależy od tego, jak osiągnie równowagę między interesami stron. Transparentność i spójność okazana przez jednostkę wobec skonfliktowanych stron pomaga w znalezieniu akceptowalnych rozwiązań konfliktu. Jednak czasami konflikty nie mogą być rozwiązane wewnątrz zespołu lub portfela, a jedynie poprzez powołanie niezależnych stron pośredniczących w mediacjach lub decyzyjnych.

Wiedza

- Techniki łagodzenia;
- Techniki kreatywności;
- Techniki moderacji;
- Techniki tworzenia scenariuszy;
- Modele konfliktu;
- Wartość konfliktów w budowaniu zespołu;
- Plan kryzysowy;
- Scenariusze najgorszego wypadku.

Umiejętności

- Zdolności dyplomatyczne;
- Zdolności negocjacyjne, znajdowanie kompromisu;
- Zdolności moderujące;
- Umiejętność perswazji;
- Zdolności retoryczne;
- Zdolności analityczne;
- Odporność na stres.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 4: Nieformalne wpływy, układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Praktyka 8: Zasoby;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.7.1. Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom

Opis

Świadomość potencjalnych konfliktów i kryzysów to bycie czujnym i uważnym w sytuacjach, które mogą prowadzić do nieporozumień. Ewentualne konflikty najlepiej identyfikować i zapobiegać im lub rozwiązywać je na wczesnym etapie, zanim się rozwiną. Zapobieganie polega na uprzedzaniu sytuacji konfliktowych, przydzielaniu członków zespołu o niezgodnych charakterach lub interesach do oddzielnych zespołów i / lub delegowanie wrażliwych na konflikt zadań do konkretnych osób. Stres jest zawsze potencjalnym czynnikiem konfliktów i kryzysów, a ludzie mają tendencję do większej drażliwości, gdy znajdują się pod presją. Jednostka powinna zatem być w stanie rozpoznać, ocenić i zredukować indywidualne poziomy stresu.

Mierniki

- Analizuje potencjalnie stresujące sytuacje;
- Rozdziela skonfliktowane osobowości / interesy do oddzielnych zadań / zespołów;
- Deleguje wrażliwe na konflikt zadania konkretnym osobom;
- Wdraża środki zapobiegawcze;
- Podejmuje środki redukcji stresu;
- Zastanawia się nad stresującymi sytuacjami w zespole.

6.4.7.2. Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów i kryzysów oraz dobór odpowiedniej(-nich) reakcji

Opis

Konflikty przechodzą przez różne etapy, jak to opisuje szereg teorii. Etapy te można przedstawić ogólnie w trzech kategoriach:

- Utajony (potencjalny, uśpiony, ale jeszcze niewidoczny lub niepotwierdzony). Zdarza się to wówczas, gdy osoby lub grupy wykazują różnice, które przeszkadzają jednej lub drugiej stronie, ale różnice te nie są na tyle duże, aby sprowokować jedną ze stron do działania w celu zmiany tej sytuacji.
- Wyłaniający się (widoczny, ale racjonalny). Może się zdarzyć, gdy zachodzi "zdarzenie wyzwajające" – na przykład otwarty spór na jakiś temat. Ten temat jest albo prawdziwą przyczyną konfliktu albo pretekstem do innego konfliktu interesów lub charakterów. Kiedy konflikt jest w stadium wyłaniania się, zaangażowane strony nadal jeszcze rozmawiają ze sobą i jest możliwość przedyskutowania racjonalnych rozwiązań.
- Wzmocniony (otwarty konflikt). W tej fazie strony są otwarcie i emocjonalnie w sprzeczności ze sobą i nie

są już w stanie omówić rozwiązania spokojnie i racjonalnie. Inni ludzie zajmują strony w konflikcie lub są do tego przymuszeni. W niektórych sytuacjach mogą być podjęte lub rozważane są kroki prawne.

Kryzysy, w przeciwieństwie do konfliktów, od razu przechodzą do trzeciego poziomu, pomijając etapy pośrednie. Często jednak nie są one wynikiem sytuacji konfliktowych, ale mogą pojawić się z powodu nagłego lub nagle odkrytego problemu – pojawiające się duże ryzyko, zewnętrzne zdarzenie mające duży wpływ itp. Sztuka zarządzania konfliktem i kryzysem jest sztuką oceny przyczyn i skutków oraz uzyskania dodatkowych informacji do wykorzystania w procesie podejmowania decyzji w celu wypracowania możliwych rozwiązań.

Konflikty i kryzysy mogą mieć bardzo różne przyczyny, począwszy od faktycznych sporów, aż po konflikty charakterów; mogą mieć początek poza portfelem lub nawet organizacją. W zależności od przyczyn, możliwe są różne rozwiązania.

Kryzysy mogą się różnić potencjalnymi skutkami. W zależności od konkretnego etapu, mogą być wybrane różne podejścia, aby uspokoić, rozwiązać konflikt lub kryzys lub eskalować problem na wyższy poziom organizacji.

Mierniki

- Ocenia etap konfliktu;
- Analizuje przyczyny konfliktu lub kryzysu;
- Analizuje potencjalny wpływ konfliktu lub kryzysu;
- Wykazuje różne metody zarządzania kryzysem lub konfliktem.

6.4.7.3. Mediacja, rozwiązywanie konfliktów oraz kryzysów i / lub ich wpływ

Opis

Często zarządzanie kryzysami i konfliktami musi zachodzić w otoczeniu osób i / lub grup, które są wzburzone lub w stanie paniki. W ograniczonym, krótkim czasie jednostka musi zebrać wszystkie informacje, rozważyć opcje, dążyć do pozytywnego i w miarę możliwości synergicznego rozwiązania i, co najważniejsze, musi zachować spokój i kontrolę. W tych okolicznościach spokój i zrównoważona ocena są bardzo ważnymi cechami. W sytuacjach kryzysowych najważniejsza jest umiejętność działania w sposób zdecydowany.

Potencjalne środki rozwiązywania konfliktów obejmują współpracę, kompromis, zapobieganie lub wykorzystanie wpływu. Wszystko zależy od osiągnięcia równowagi między interesem własnym i interesami innych. Kooperatywne zarządzanie konfliktem wymaga gotowości do kompromisu między wszystkimi stronami. We wczesnych stadiach konfliktów jednostka może pełnić rolę moderatora / mediatora – przynajmniej wtedy, gdy nie jest bezpośrednio zaangażowana. Stanowi wtedy pomost między poszczególnymi stronami i umożliwia komunikację bez osądzania. W późniejszych etapach możliwe działania obejmują wykorzystanie formalnej władzy, eskalację do wyższego poziomu zarządzania, profesjonalną mediację i / lub podjęcie środków prawnych.

Mierniki

- Otwarcie odnosi się do problemów;
- Tworzy atmosferę konstruktywnej debaty;
- Wybiera i stosuje właściwą metodę rozwiązania konfliktu lub kryzysu;
- Podejmuje w razie konieczności środki dyscyplinarne lub prawne.

6.4.7.4. Identyfikowanie i dzielenie się nabytą wiedzą o konfliktach i kryzysach, w celu usprawnienia przyszłej pracy

Opis

Kiedy już konflikt został rozwiązany, ważne jest, aby przywrócić poczucie harmonii i równowagi w otoczeniu. Stymulowanie dzielenia się wiedzą i doświadczeniami z konfliktów i kryzysów oznacza, że na poziomie analitycznym jednostka-lider zespołu portfela jest w stanie zapobiec rozpoczęciu konfliktu i usunąć jego przyczyny. Ponadto jednostka potrafi rozróżnić zbiegi okoliczności środowiskowych od prawdziwych przyczyn konfliktu lub kryzysu, uczyć się na konkretnych przypadkach i zachęcać zespół do tego samego tak, aby lepiej radził sobie z podobnymi sytuacjami w przyszłości.

Mierniki

- Przywraca utraconą równowagę w środowisku zespołu;
- Motywuje zespół do przyjęcia do wiadomości faktów lub nauki z ich własnego udziału w konflikcie;
- Używa konfliktu w pozytywny sposób, w celu uzyskania poprawy;
- Wzmacnia spójność zespołu pod kątem przyszłych konfliktów i kryzysów.

6.4.8. Przedsiębiorczość i kreatywność

Definicja

Przedsiębiorczość i kreatywność to umiejętność zastosowania różnych technik i sposobów myślenia w procesie definiowania, analizowania, ustalania priorytetów, znalezienia alternatywy i radzenia sobie z problemami i wyzwaniami. To wymaga umiejętności myślenia i działania w oryginalny i pomysłowy sposób, a także stymulowania kreatywności innych osób oraz zbiorowej kreatywności zespołu. Przedsiębiorczość i kreatywność to kompetencja bardzo przydatna, zwłaszcza, gdy pojawiają się zagrożenia, szanse, problemy i inne trudne sytuacje.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce skutecznego radzenia sobie z zagrożeniami, problemami, zmianami, ograniczeniami i stresującymi sytuacjami poprzez systematyczne i ciągle poszukiwanie nowych, lepszych i bardziej skutecznych metod i / lub rozwiązań.

Opis

Przedsiębiorczość i kreatywność polega na optymalnym wykorzystaniu tego, z czym mamy pracować. Nie chodzi tylko o tworzenie czegoś nowego; dotyczy to także usprawniania istniejących rzeczy, aby działały szybciej i wydajniej. Jednostka ma do dyspozycji zasoby ludzkie i promuje postawę zaradności w zespole, aby stymulować idee i pomysły, oceniać je i działać w sposób, który może wpływać korzystnie na proces, rezultaty lub cele. Pomysł często musi być „sprzedany” zespołowi, zanim zostanie uzgodniony. Warunkiem koniecznym do akceptacji pomysłu / idei jest otwarta na kreatywność i innowacje atmosfera w zespole. Niektórzy członkowie zespołu przejmują wtedy pomysł, rozwijają i dopracowują go tak, że zyskuje jeszcze większą akceptację.

Przedsiębiorczość i kreatywność to jedna z głównych kompetencji niezbędnych do osiągnięcia sukcesu portfela. Pomaga przezwyciężyć problemy i motywuje zespół do współpracy w przekształcaniu pomysłu w realne rozwiązania. Tę kompetencję należy stosować jednak ostrożnie w zespole tak, aby nie stracić z pola widzenia realizacji uzgodnionych rezultatów projektu, programu i portfela. Techniki analityczne i koncepcyjne są także niezwykle użyteczne w radzeniu sobie z problemem zalewu informacji, z którym boryka się wiele portfeli i organizacji. Umiejętność odróżnienia, zaprezentowania lub zaraportowania właściwych informacji w odpowiednim czasie ma zasadnicze znaczenie dla sukcesu portfela.

Wiedza

- Techniki zabiegania o poglądy innych;
- Myślenie koncepcyjne;
- Techniki abstrakcji;
- Metody myślenia strategicznego;
- Techniki analityczne;
- Myślenie syntetyczne i analityczne;
- Metody kreatywności;
- Techniki i procesy innowacji;
- Myślenie lateralne;
- Myślenie systemowe;
- Myślenie holistyczne i synergiczne;
- Analiza scenariuszowa;
- Technika SWOT;
- Analiza PESTLE;

- Techniki kreatywności;
- Techniki burzy mózgów;
- Techniki konwergencji (analiza porównawcza, techniki wywiadu).

Umiejętności

- Umiejętności analityczne;
- Facylitacja dyskusji i sesje pracy grupowej;
- Wybór odpowiednich metod i technik przekazywania informacji;
- Myślenie niestandardowe, nowe sposoby pracy;
- Wyobrażanie sobie niewiadomej przyszłości;
- Elastyczność;
- Radzenie sobie z błędami i pomyłkami;
- Identyfikacja i dostrzeganie różnych perspektyw.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 2: Cele i korzyści;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.8.1. Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska

Opis

Jednostka tworzy środowisko pracy, które zachęca ludzi do dzielenia się swoją wiedzą, pomysłami i opiniami. Stymulowanie i wspieranie kreatywności i innowacyjności oznacza otwartość jednostki na oryginalne i pomysłowe sposoby przezwyciężenia przeszkód. Tymi pomysłami mogą być nowe produkty, procesy lub procedury albo weryfikacja konkretnych zadań, ról czy obowiązków. Jednostka buduje taką atmosferę, że inni czują się swobodnie wyrażając siebie, aby portfel mógł korzystać z ich idei, pomysłów, sugestii i wątpliwości. Jako, że każdy portfel wymaga wspólnej pracy profesjonalistów z różnych dziedzin i o różnych umiejętnościach, bardzo ważna jest otwartość na wszelkie idee i sugestie. Większość członków zespołu posiada taki obszar wiedzy, w którym są bardziej kompetentni od osoby lidera. Relacje w zespole są budowane na wzajemnym szacunku, zaufaniu i niezawodności. Tak więc lider zespołu powinien regularnie zachęcać i prosić członków zespołu o opinię i wykazywać chęć zrozumienia i ewentualnego przyjęcia ich pomysłów. Oczywiście powinien on również zdawać sobie sprawę i wyjaśnić, kiedy jest czas i miejsce na dzielenie się twórczymi pomysłami, a kiedy nie.

Mierniki

- Zachęca ludzi do dzielenia się wiedzą i opiniami;
- Stymuluje i wspiera kreatywność, kiedy jest ona dopuszczalna;
- Używa i stymuluje oryginalne i pomysłowe sposoby pokonywania przeszkód;
- Zachęca innych do dzielenia się pomysłami i wyraża gotowość do rozważenia i / lub zastosowania ich pomysłów;
- Bierze pod uwagę punkt widzenia innych ludzi.

6.4.8.2. Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowaniu strategii

Opis

Każdy portfel jest unikalny. Wymaga to umiejętności myślenia abstrakcyjnego i koncepcyjnego, to znaczy rozłożenia lub zredukowania zagadnienia (może to być produkt, plan, wymaganie, ryzyko, sytuacja lub problem) na mniejsze elementy i następnie scalenie ich w postaci nowych, bardziej użytkowych form i idei. Jednostka musi zastosować myślenie koncepcyjne, a także wykorzystać umiejętności członków zespołu. Koncepcyjne myślenie oznacza też świadomość, że problemy mają zwykle złożone przyczyny, a ich rozwiązania często oddziałują na inne obszary wewnątrz portfela i poza nim.

Mierniki

- Używa lub promuje myślenie koncepcyjne w razie potrzeby;
- Wie, że problemy zwykle mają złożone przyczyny i że rozwiązania mają często różnorodne efekty;
- Stosuje myślenie systemowe.

6.4.8.3. Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych i finansowych oraz trendów

Opis

Jednostka kierująca zespołem portfela potrafi analizować (lub zlecić analizę) złożone sytuacje lub problemy, znaleźć rozwiązania i alternatywy. Potrafi też analizować i czerpać niezbędne informacje ze złożonych wykazów danych i przejrzystie zaprezentować ich wyniki. Zręczność analityczna oznacza znajomość i dostępność różnych metod wykrywania rzeczywistych powodów problemu i wdrażania lub proponowania odpowiednich rozwiązań.

Mierniki

- Stosuje różne techniki analityczne;
- Analizuje problemy w celu wykrycia przyczyn i możliwych rozwiązań;
- Analizuje złożone zestawy danych i wyciąga ważne informacje;
- W jasny sposób raportuje i prezentuje wnioski, podsumowuje dane i ich trendy.

6.4.8.4. Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatyw i rozwiązań

Opis

Techniki kreatywne powinny być wykorzystywane do identyfikacji rozwiązań. Techniki te można podzielić na dywergencyjne (rozbieżne) i konwergencyjne (zbieżne). Gdy pojawiają się problemy wewnątrz portfela i w jego komponentach, lider zespołu musi ocenić, czy twórcze podejście jest właściwe, czy nie. Tam, gdzie twórcze podejście jest niezbędne, musi zdecydować, z jakich metod skorzystać.

Po zdefiniowaniu problemu lub zagadnienia (możliwie za pomocą myślenia koncepcyjnego i / lub technik analitycznych) następuje twórczy etap myślenia dywergencyjnego i zbierania możliwych rozwiązań. Użyteczna tu będzie burza mózgów – członkowie zespołu i inne osoby z organizacji, które mogą przyczynić się do postępu, spotykają się, by przedstawić swoje pomysły. Inne często używane techniki to np. mind-mapping, tworzenie historyjek, wizualizacja, itd. Niezależnie od używanej metody,

rozpatruje się problem z różnych perspektyw, stosując łącznie narzędzia, wiedzę, zdrowy rozsądek, intuicję i doświadczenia.

W kolejnych, bardziej analitycznych etapach, analizowane są możliwe rozwiązania i ich wpływ na problem. Techniki konwergencyjne (zbieżne) obejmują selekcję ważoną, analizę pól sił itd. Najbardziej obiecujące pomysły są następnie dopracowane i wreszcie wybierane są najlepsze koncepcje / rozwiązania.

Mierniki

- Używa kreatywnych metod w sposób uzasadniony;
- Stosuje techniki dywergencyjne (rozbieżne);
- Stosuje techniki konwergencyjne (zbieżne);
- Angażuje różnorodne spojrzenia na problem i umiejętności ludzi;
- Identyfikuje współzależności.

6.4.8.5. Promowanie holistycznego podejścia do portfela i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji

Opis

Promowanie holistycznych poglądów oznacza uwzględnianie aktualnej sytuacji w odniesieniu do pełnego kontekstu portfela, tzn. strategii przedsiębiorstwa, projektów i programów. Jednostka – lider zespołu portfela wykorzystuje różne punkty widzenia, aby ocenić problem i poradzić sobie z daną sytuacją. Zna i rozumie znaczenie szczegółów i potrafi oddzielić detale od szerszego kontekstu. Jednostka rozumie związek między sytuacją i jej kontekstem i może podejmować lub wspierać decyzje oparte na zrozumieniu szerokiej gamy wpływów, interesów i możliwości. Jest w stanie wyjaśnić to holistyczne spojrzenie innym osobom, zarówno wewnątrz portfela, jak i poza nim.

Mierniki

- Prezentuje myślenie holistyczne i umiejętności wyjaśnienia szerszego kontekstu;
- Używa różnych punktów widzenia do analizy i radzenia sobie z daną sytuacją;
- Łączy portfel z jego szerszym kontekstem i podejmuje odpowiednie działania.

6.4.9. Negocjacje

Definicja

Negocjacje to proces zachodzący między dwiema lub więcej stronami, który ma na celu zrównoważenie różnych interesów, potrzeb i oczekiwań, w celu osiągnięcia wspólnego porozumienia i zaangażowania przy jednoczesnym zachowaniu pozytywnego stosunku do pracy. Negocjacje obejmują procesy zarówno formalne i nieformalne, takie jak zakup, wynajem lub sprzedaż lub procesy dotyczące wymagań, budżetu i zasobów w portfelach.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce osiągnięcia zadowalających ustaleń z innymi za pomocą technik negocjacji.

Opis

Podstawą umów są ustalenia, które zaspokajają interesy, potrzeby i oczekiwania wszystkich stron. Negocjacje mogą być polityczne lub handlowe i często pociągają za sobą kompromisy, które pozostawiają wszystkie strony nie do końca zadowolonymi. Interesy, potrzeby i oczekiwania często powiązane są emocjami i uczuciami, ale również faktami; pełny obraz może nie być łatwy do zidentyfikowania. Proces negocjacyjny jest często podyktowany odpowiednimi wpływami stron i czynnikami sytuacyjnymi.

Negocjatorzy badają te kwestie, a gdy nie mają dostępu do pełnej informacji, muszą poczynić na ich temat założenia. Skuteczne negocjacje są ułatwione poprzez zakładanie różnych opcji, z których każda ma potencjał, aby zaspokoić różne interesy, potrzeby i oczekiwania. Negocjacje mogą wiązać się z użyciem różnych technik, taktyki i strategii.

Wiedza

- Teorie negocjacji;
- Techniki negocjacji;
- Taktyki negocjacji;
- Fazy negocjacji;
- BATNA (najlepsza alternatywa dla wynegocjowanego porozumienia)
- Typy i wzory kontraktów;
- Prawne i ustawowe przepisy związane z kontraktami i umowami;
- Analiza aspektów kulturowych i taktyk.

Umiejętności

- Identyfikacja pożądaných efektów;
- Asertywność i dążenie do osiągnięcia pożądaných efektów;
- Empatia;
- Cierpliwość;
- Perswazja;
- Budowanie i utrzymywanie zaufania i pozytywnych relacji w pracy.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 2: Cele i korzyści;

- Praktyka 9: Zamówienia i kontrakty;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.9.1. Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje

Opis

Zrozumienie priorytetów stron negocjujących jest warunkiem koniecznym do doprowadzenia do pomyślnego rezultatu. Osoba przewodząca lub uczestnicząca w negocjacjach powinna zacząć od zbierania, za pomocą dowolnych środków, twardych i miękkich danych na temat interesów, potrzeb i oczekiwań wszystkich stron. Analiza tych informacji powinna ujawnić zarówno priorytety, jak i luki do dalszego sprawdzenia. Priorytety innych stron często pozostają dla nas domyślne.

Mierniki

- Zna i uwzględnia własne interesy, potrzeby i ograniczenia;
- Zbiera i dokumentuje istotne twarde i miękkie informacje na temat potrzeb, interesów i oczekiwań zaangażowanych w negocjacje stron;
- Analizuje i dokumentuje dostępne informacje dla identyfikacji własnych priorytetów i możliwych priorytetów innych stron.

6.4.9.2. Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron

Opis

Jednostka identyfikuje kompromisy, opcje i alternatywne rozwiązania negocjacji. Są one opracowywane w trakcie przygotowań do negocjacji i mogą być modyfikowane podczas negocjacji, w miarę pojawiania się możliwości i zmian sytuacji. Kompromisy, opcje i alternatywy powinny być dostosowane do interesów negocjujących stron. Należy też zidentyfikować najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia – BATNA.

Mierniki

- Identyfikuje kompromisy, opcje i alternatywne rozwiązania, w oparciu o analizę interesów, potrzeb i priorytetów wszystkich stron;
- Proponuje odpowiednie opcje, we właściwym czasie i miejscu.

6.4.9.3. Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron

Opis

Strategia negocjacji koncentruje się na tym, co jednostka uważa za niezbędne, żeby osiągnąć sukces. Przed rozpoczęciem negocjacji musi wybrać strategię, techniki i taktyki, które pozwolą osiągnąć optymalny rezultat dla portfela. Strategia może zależeć od takich czynników, jak: równowaga wpływów między

stronami; interesy; warunki budżetowe, polityka, aspekty kulturowe i zdolności negocjatorów. Wybrana strategia powinna być dostosowana do interesów portfela i niezagrażająca relacji z zaangażowanymi interesariuszami. Jednostka powinna również rozważyć wtórne strategie, które obejmują scenariusze „a co jeśli...”.

Strategia uwzględnia też kim będą negocjatorzy i jakie będą ich uprawnienia (zakres negocjacji, swoboda, role i obowiązki). W niektórych przypadkach możliwy jest również wybór drugiej strony i / lub zakresu negocjacji (z kim negocjować o co), ale tę opcję trzeba dokładnie rozważyć, ze względu na możliwe późniejsze negatywne lub pozytywne konsekwencje.

Mierniki

- Identyfikuje możliwe strategie negocjacji w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu;
- Identyfikuje drugorzędne strategie i alternatywne opcje na potrzeby scenariuszy „a co jeśli..”;
- Wybiera strategię negocjacji i umie wyjaśnić ten wybór;
- Analizuje i selekcjonuje techniki i taktyki negocjacji w celu wsparcia wybranej strategii negocjacji;
- Identyfikuje kluczowe strony uczestniczące w negocjacjach i jasno określa ich uprawnienia.

6.4.9.4. Osiągnięcie wynegocjowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami

Opis

Porozumienie zostaje osiągnięte poprzez negocjacje, podczas których stosujemy określone strategie, narzędzia i taktyki, bez wykluczania innych zainteresowanych stron. Negocjacje mogą trwać dłuższy czas i przebiegać etapami. Satysfakcjonujące porozumienie to takie, w którym wszystkie strony są w miarę zadowolone z wyniku, będą honorowały swoje zobowiązania, mają poczucie, że pozostali negocjowali rzetelnie i czują się szanowani i gotowi do ponownych negocjacji. Jeżeli porozumienie nie jest możliwe lub potencjalne rezultaty nie są akceptowalne, należy zastosować strategię BATNA.

Najlepsze rozwiązanie to często takie, które jest trwałe i zapewnia najlepsze długoterminowe wyniki dla wszystkich stron. Mogą zaistnieć pewne sytuacje, w których nie jest to możliwe lub pożądanego, a kompromis może być konieczny do spełnienia własnego pożądanego rezultatu. W wielu sytuacjach, uzgodnione rezultaty są dokumentowane do wykorzystania w przyszłości.

Mierniki

- Negocjuje przy użyciu technik i taktyk stosownych do okoliczności, dla osiągnięcia pożądanego rezultatu;
- Negocjuje dla osiągnięcia trwałego porozumienia;
- Wykazuje cierpliwość i dąży do realizacji trwałej umowy;
- Wdraża strategię BATNA w razie niemożności dojścia do trwałego rezultatu;
- Dokumentuje efekty negocjacji.

6.4.9.5. Zidentyfikowanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży

Opis

Jednostka stale dąży do realizacji procesów i uzgodnionych rezultatów szybciej, lepiej i / lub taniej. Oznacza to, że jednostka musi wyszukiwać możliwości realizacji tego celu. W zależności od sytuacji, może na przykład szukać nowych dostawców lub renegocjować stare umowy, szukać sposobów, aby oferować usługi

nowym klientom, zachęcać zespoły lub członków zespołów do realizowania zadań szybciej, lepiej i / lub taniej. Do negocjacji przystępuje się po zidentyfikowaniu nowych szans.

Pożądany stan powinien uwzględniać najlepsze interesy portfela i organizacji. Czy służy organizacji jak najlepiej w obecnej sytuacji i czy służy jej rozwojowi? Przy rozważaniu tych kwestii jednostka jest świadoma, że negocjacje wymagają również czasu i wysiłku i że obecne relacje z partnerami negocjacji mogą zostać naruszone.

Mierniki

- Poszukuje sposobów na dostarczenie ustalonych efektów szybciej, lepiej i / lub taniej;
- Rozważa alternatywy dla obecnej sytuacji i umów;
- Rozważa wpływ alternatyw na obecne stosunki.

6.4.10. Orientacja na wyniki

Definicja

Orientacja na wyniki to absolutna koncentracja jednostki na wyniki portfela. Jednostka ustala priorytety środków i zasobów w celu rozwiązania problemów, pokonania wyzwań i przeszkód tak, aby uzyskać optymalny rezultat dla wszystkich zaangażowanych stron. Wyniki są głównym punktem dyskusji, a zespół jest ukierunkowany na osiągnięcie sukcesu. Jednym z krytycznych aspektów orientacji na wyniki jest produktywność, mierzona jako połączenie skuteczności i wydajności. Jednostka musi zaplanować i skutecznie rozmieścić zasoby, aby efektywnie realizować uzgodnione rezultaty.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce koncentracji na zaplanowanych wynikach i dążenia do osiągnięcia sukcesu portfela.

Opis

Większość prac w cyklu życia portfelów dotyczy określania zadań i zarządzania nimi oraz rozwiązywania mniejszych lub większych problemów. W tym kontekście, jednostka musi wielokrotnie dokonywać wyboru co do priorytetów, przydziału zadań, technik itd. Orientacja na wyniki ułatwia te wybory, definiując podstawowe kryterium: czy obecna praca zaowocuje osiągnięciem pożądanых wyników lub uczyni proces szybszym, tańszym i / lub lepszym?

Orientacja na wyniki oznacza koncentrację jednostki i zespołu na kluczowych celach, aby uzyskać optymalne rezultaty dla wszystkich zaangażowanych stron. Jednostka musi zapewnić, że uzgodnione rezultaty, jak i wszelkie zmiany uzgodnione w cyklu życia portfela, spełniają wymagania zainteresowanych stron. Koncentrując się na wynikach, jednostka musi jednocześnie zachować świadomość i reagować na wszelkie etyczne, prawne i środowiskowe problemy, które wpływają na portfel. Orientacja na wyniki to także koncentracja zespołu i zainteresowanych stron na dostarczaniu wymaganych rezultatów, identyfikacji problemów z wykorzystaniem technik mających na celu znalezienie ich przyczyn, oraz znalezienie i wdrożenie rozwiązań.

Aby dostarczyć wymagane efekty, uzgodnione z interesariuszami, jednostka musi poznać osobiste oczekiwania uczestników portfela, co z kolei pozwala jej na zarządzanie alokacją i rozwojem członków zespołu.

Wiedza

- Teorie organizacji;
- Podstawy wydajności;
- Podstawy efektywności;
- Podstawy produktywności.

Umiejętności

- Delegowanie;
- Wydajność, efektywność i produktywność;
- Przedsiębiorczość;
- Integracja aspektów społecznych, technicznych i środowiskowych;
- Wrażliwość na organizacyjne zasady: co wolno, a czego nie wolno robić;
- Zarządzanie oczekiwaniami;
- Identyfikowanie i ocena alternatyw;
- Łączenie perspektywy „z lotu ptaka” i skupieniem na ważnych detalach;
- Analiza całościowych korzyści.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Ludzie;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Praktyka 1: Definiowanie portfela;
- Praktyka 2: Cele i korzyści;
- Praktyka 6: Jakość;
- Praktyka 10: Planowanie i kontrola;
- Praktyka 11: Ryzyko
- Praktyka 12: Interesariusze.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.4.10.1. Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces portfela i cele organizacji.

Opis

We wszystkich swoich działaniach jednostka kieruje się celem portfela, czyli dąży do osiągnięcia jego sukcesu. Cel ten stanowi podstawę wszelkich decyzji i działań jednostki. Każdy wybór może mieć później negatywne lub pozytywne konsekwencje, więc musi być dokładnie rozważony. Jednostka powinna oceniać nowe rozwiązania według następujących kryteriów: czy spełnią (lub zagrażą spełnieniu) cele lub rezultaty, czy sprawią, że proces przebiegnie szybciej, taniej i / lub lepiej, a portfel osiągnie większy sukces?

Mierniki

- Rozważa cele i uzgodnione rezultaty portfela, jako decydujące dla każdego działania;
- Formułuje własne cele w oparciu o wymagania i wyniki;
- Wypracowuje strategię realizacji portfela bazując na celach;
- Ocenia wszystkie decyzje i działania poprzez ich wpływ na sukces portfela.

6.4.10.2. Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu

Opis

Każdy wybór pociąga za sobą przydzielenie środków (zasobów, pieniędzy, czasu, uwagi) lub odmowę ich przyznania na określone działania (zadania, decyzje, pytania, problemy, itp.), przy uwzględnieniu potrzeb. Kierując się zasadą optymalizacji przy alokowaniu środków jednostka musi mieć wyraźny obraz priorytetów w portfelu. Mając to na uwadze, musi w pierwszej kolejności ustalić priorytety różnych potrzeb i dopiero w oparciu o nie może alokować środki. Może więc zdecydować, że na tym etapie nie poświęci uwagi i nie przydzieli żadnych środków określonym działaniom, jeśli innym przypisał(a) większy priorytet.

Mierniki

- Ocenia i ustala priorytety potrzeb;
- Wyjaśnia, dlaczego niektóre działania mają wyższy priorytet;
- Używa zasady orientacji na wynik, jako argumentu odmowy przydzielenia środków.

6.4.10.3. Tworzenie i utrzymywanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy

Opis

Zapewnienie zdrowego, bezpiecznego i wydajnego środowiska pracy oznacza dostarczenie zespołowi niezbędnej infrastruktury i zasobów oraz ograniczenie rozproszenia uwagi, dzięki czemu członkowie zespołu mogą skutecznie skoncentrować się na pracy. Lider portfela działa jako filtr i bufor pomiędzy otoczeniem zewnętrznym a członkami zespołu, przyjmując na siebie niepewność i niejasności, które mogłyby zakłócić postępy i orientację na wyniki. Ponadto, lider zapewnia zespołowi niezbędną infrastrukturę i zasoby.

Mierniki

- Chroni zespół od zewnętrznych zakłóceń;
- Tworzy zdrowe, bezpieczne i stabilne otoczenie pracy;
- Dostarcza członkom zespołu jasny zakres prac do wykonania;
- Zapewnia niezbędną infrastrukturę i zasoby.

6.4.10.4. Promowanie i marketing portfela, jego procesów i wyników

Opis

Jednostka często musi pełnić rolę ambasadora i adwokata portfela, wyjaśniając dlaczego, co i jak (cele, podejścia, procesy i uzgodnione wyniki) wszystkim interesariuszom. Promowanie portfela wzmacnia orientację na wyniki, poprzez prezentowanie rezultatów i zapotrzebowania na nie. Można to zrobić poprzez regularne raportowanie i zaangażowanie interesariuszy, ale równie często osiąga się to przez formalną i nieformalną komunikację i marketing, poczynając od nieformalnych rozmów przy automacie do kawy z członkami zespołu, a kończąc na oficjalnych prezentacjach. Ten marketing lub "sprzedaż" portfela jest nieodłączną częścią każdego komunikatu wysyłanego przez jednostkę. W idealnej sytuacji zachęca on również członków zespołu, właściciela portfela i innych do włączenia się w takie działania marketingowe.

Mierniki

- Broni i promuje cele, metody, procesy i uzgodnione rezultaty;
- Poszukuje możliwości promocji portfela;
- Zaprasza innych do uczestniczenia w marketingu portfela.

6.4.10.5. Dostarczanie rezultatów i uzyskanie akceptacji

Opis

Papierkiem lakmusowym każdej jednostki jest to, czy jest w stanie dostarczyć to, co zostało obiecane, osiągnąć rezultaty portfela. Jakość domaga się przejrzystego planu zasobów, planowania wyników, silnej wiary we własne możliwości i zdolności zespołu do pokonania przeszkód i problemów oraz przemożnej chęci dostarczenia produktów.

Jednostka wie, że efektywność to nie to samo co wydajność. Efektywność dotyczy realizacji założonych celów (np. realizacji uzgodnionych celów w uzgodnionych terminach, budżecie, jakości, itp.), podczas gdy wydajność to realizacja celów przy wykorzystaniu minimum kosztów i w krótszym czasie (mierzonymi, na przykład, przez porównanie planowanej i aktualnej liczby osób). W związku z tym, jednostka musi nieustannie szukać środków, aby zrealizować planowane wyniki szybciej, taniej lub lepiej. Wreszcie,

jednostka musi być w stanie przekonać i zmotywować ludzi, zachowując planowany poziom wydajności, wiedząc co ludzie mogą i czego nie mogą zrobić (i co im się „upieczę”) w określonej sytuacji i organizacji oraz być świadomym co jest politycznie poprawne.

Mierniki

- Rozróżnia koncepcje wydajności, efektywności i produktywności;
- Planuje i utrzymuje planowany poziom wydajności, efektywności i produktywności;
- Demonstruje umiejętności wykonywania zadań;
- Skupia się na- i wykazuje chęć ciągłego rozwoju;
- Myśli w kategorii rozwiązań, a nie problemów;
- Pokonuje opór;
- Rozpoznaje ograniczenia w uzyskiwaniu rezultatów i odnosi się do nich.

6.5. Praktyka

Obszar kompetencji „Praktyka” zajmuje się kluczowymi kompetencjami portfela.

Definiuje czternaście elementów kompetencji:

- Definiowanie portfela
- Wymagania, cele i korzyści
- Zakres
- Zarządzanie czasem w portfelu
- Organizacja i komunikacja
- Jakość
- Finanse
- Zasoby
- Zamówienia i kontrakty
- Planowanie i kontrola
- Ryzyko
- Interesariusze
- Zmiana i transformacja
- Wybór i równoważenie

6.5.1. Definiowanie portfela

Definicja

Definiowanie portfela opisuje sposób, w jaki wymagania, życzenia i determinacja jednej lub więcej organizacji są przez jednostkę interpretowane i ocenione, a następnie przełożone na wstępny, o wysokim stopniu ogólności, plan („szkic”) portfela zapewniający najwyższe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu. Z analizy zewnętrznego kontekstu powstaje plan wstępny ogólnej „architektury” mówiący, jak portfel należy ustanowić, rozwinąć i zarządzać nim. Dotyczy to zasobów, funduszy, celów interesariuszy, spodziewanych korzyści i zmian organizacyjnych, zagrożeń i szans, nadzoru zarządczego, produktu końcowego, priorytetowych i najpilniejszych spraw. Ponieważ wszystkie czynniki zewnętrzne i kryteria sukcesu (i/lub ich postrzegane znaczenie) często zmieniają się w czasie, ten wstępny plan portfela należy w fazie definiowania okresowo przeglądać w celu utrzymania jego aktualności.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce skutecznej integracji wszystkich aspektów kontekstowych i społecznych oraz wypracowania na tej podstawie najkorzystniejszego podejścia do cyklu życia portfela, które zapewni zgodę na realizację i sukces portfela.

Opis

Definiowanie portfela obejmuje stworzenie, wdrożenie oraz utrzymywanie takiego podejścia, które będzie najlepiej służyć celom organizacyjnym. Ten element kompetencji bierze pod uwagę wszystkie formalne i nieformalne czynniki, które sprzyjają lub przeszkadzają w osiąganiu korporacyjnych celów oraz w osiągnięciu sukcesu lub doprowadzenia do porażki portfela. Definiowanie portfela uwzględnia intencje, nadzór zarządczy, struktury i procesy, odpowiednie standardy i regulacje, aspekty kulturowe oraz indywidualne i grupowe interesy jednej lub więcej organizacji oraz szerszej społeczności. Przy wyborze rodzaju podejścia ważną rolę odgrywa również wiedza nabyta z innych portfeli realizowanych przez organizację, branżę lub z zewnątrz, a także specyficzne cechy planowanego portfela.

Definiowanie obejmuje szeroki zakres spraw takich, jak: podejmowanie decyzji, dostępność zasobów, raportowanie, przestrzeganie norm, standardów, zgodność z regulacjami i normami kulturowymi oraz uznawanymi wartościami (wewnątrz organizacji oraz w szerszej społeczności). Należy wziąć pod uwagę również takie aspekty, jak postrzegane korzyści, motywacja, komunikacja w zespole i z interesariuszami itp. Ważnym wymaganiem jest wyraźne i jednoznaczne definiowanie tych zagadnień, czynników i kryteriów od zainicjowania i podczas realizacji portfela. Wszystkie te działania prowadzą do uzgodnienia i powstania całościowego, zaawansowanego (o wysokim stopniu ogólności) planu („szkicu”) portfela, który przełoży się następnie na plany szczegółowe konkretnych komponentów, umożliwiające skuteczną realizację portfela.

Na ustalone podejście składa się również filozofia zarządzania i kontroli. W metodologii zwinnej architektura odzwierciedla miarowość, zrównoważenie oraz zaangażowanie i stanowi wytyczne dla komponentów, zadań oraz ich miejsca w portfelu. W celu osiągnięcia strategicznych celów organizacji uwzględnić trzeba również powiązania i punkty styku pomiędzy projektami i programami w portfelu.

Wybór podejścia oraz ogólny plan działań musi być wykonany i uzgodniony przed przejściem do szczegółowego planowania, organizacji i realizacji portfela. Ponadto, w trakcie cyklu życia portfela wybrane podejście powinno być regularnie poddawane krytycznej ocenie, ponieważ okoliczności zmieniają się zarówno wewnątrz portfela, jak i w szerszym kontekście.

Wiedza

- Krytyczne czynniki sukcesu;
- Kryteria sukcesu;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Wiedza nabyta (lessons learned) i doświadczenie;
- Oceny porównawcze (benchmarking);
- Złożoność;
- Sukces projektu, programu i portfela;
- Sukces zarządzania projektem, programem i portfelem;
- Narzędzia zarządzania projektem, programem i portfelem;
- Style przywództwa;
- Zarządzanie wiedzą;
- Strategia;
- Zarządzanie wydajnością;
- Specjalne metodologie związane z obszarem biznesowym i kontekstem;
- Modele organizacyjne, np. Teoria Uwarunkowań Sytuacyjnych (ang. Contingency Theory);
- Teoria zmiany.

Umiejętności

- Świadomość kontekstu;
- Wytarczanie celów;
- Myślenie systemowe;
- Orientacja na wyniki;
- Usprawnienia i uwzględnianie wiedzy nabytej z poprzednich portfeli/programów;
- Dekompozycja struktury;
- Analiza i synteza.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.1.1. Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola

Opis

Kryteria sukcesu są dla interesariuszy narzędziem umożliwiającym pomiar i ocenę sukcesu portfela. Kryteria te mogą być zarówno formalne, jak i nieformalne. Formalne kryteria dotyczą wyznaczonych rezultatów portfela. Spełnienie tych kryteriów i osiągnięcie tych rezultatów w ramach ustalonych ograniczeń (takich, jak strategiczne cele, taktyczne i operacyjne cele) to jeden – ale tylko jeden – z elementów sukcesów. Nieformalne kryteria, według których interesariusze oceniają rezultaty i wydajność również są bardzo ważne. Do czynników tych można zaliczyć rzeczywiste powody, dla których portfel jest wdrażany, uzyskuje poparcie lub spotyka się z oporem. Kryteria sukcesu kształtują również interakcję z szerszym kontekstem – osobiste lub grupowe interesy, na które wpływ ma zarządzanie portfelem albo jego rezultaty.

Jednostka zbiera, przyjmuje do wiadomości, wyznacza priorytety oraz kompletuje formalne i nieformalne kryteria sukcesu portfela. Musi traktować na równi kryteria formalne i nieformalne, ponieważ

te ostatnie znacznie przyczyniają się do gotowości interesariuszy do poparcia i współpracy w ramach portfela, a to bezpośrednio przekłada się na jego sukces. Kryteria sukcesu odgrywają kluczową rolę w zdefiniowaniu podejścia do jego planowania.

Czynniki sukcesu to elementy, które można wbudować w komponenty portfela, aby zwiększyć prawdopodobieństwo spełnienia wymaganych kryteriów i osiągnięcia z sukcesem rezultatów.

Czynniki sukcesu mogą mieć różne źródła i przybierać różne formy. Mogą przejawiać się w postaci używania (lub odrzuceniu) określonych narzędzi, metod lub technik, określonych zasobów, budowy organizacji, raportowania i komunikowania środków i stylów, metod zapewniania jakości, itd. Z biegiem czasu względne znaczenie kryteriów i czynników sukcesu może się zmieniać na skutek zmiennych kontekstowych lub społecznych uwarunkowań oraz dynamiki zarządzania portfelem. Dlatego też jednostka okresowo sprawdza i ocenia aktualność oraz względne znaczenie kryteriów sukcesu oraz (kiedy to konieczne) dokonuje odpowiednich zmian w zaplanowanym podejściu, tak, aby móc osiągnąć sukces.

Mierniki

- Identyfikuje, ocenia, kategoryzuje i określa priorytety dla każdej z pięciu kontekstowych kompetencji istotnych dla osiągnięcia sukcesu;
- Identyfikuje i ocenia czynniki formalne i nieformalne;
- Ocenia i hierarchizuje kryteria sukcesu dla każdej z pięciu kompetencji kontekstowych;
- Identyfikuje i ocenia formalne i nieformalne kryteria sukcesu;
- Identyfikuje i wykorzystuje istotne czynniki sukcesu;
- Przeprowadza okresowe, powtórne oceny znaczenia kryteriów i czynników sukcesu.

6.5.1.2. Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych portfeli

Opis

W portfelu wykorzystuje się wnioski zebrane z innych portfeli (najczęściej od szerszej społeczności, wraz z badaniami i analizami porównawczymi) oraz wszystkie inne ważne informacje z przeszłości. Okresowo jednostka (z zespołem i odpowiednimi interesariuszami) ocenia dotychczasowe podejście, podsumowuje doświadczenia z pracy wykonanej przy zarządzaniu portfelem, uzyskując w ten sposób wiedzę, która następnie przekazywana jest kierownictwu organizacji i, o ile to wykonalne, szerszemu otoczeniu poza organizacją. Ponadto, jednostka upewnia się, że istotne wnioski gromadzone są w projektach i programach portfela oraz udostępnione pomiędzy różnymi jego komponentami, czyli projektami i programami i wykorzystywane w odpowiednim czasie. Jest to szczególnie ważne dla komponentów projektów i programów we wczesnych fazach realizacji podczas ustanawiania i definiowania. Jednostka zna i używa różnych metod i narzędzi do rozpowszechniania wiedzy nabytej w organizacji (np. strategiczne biuro projektu PMO, baza wiedzy, wewnętrzna sieć społecznościowa, itp.).

Mierniki

- Identyfikuje wiedzę nabytą z poprzednich faz zarządzania portfelem;
- Stosuje odpowiednią wiedzę nabytą;
- Identyfikuje i wykorzystuje badania i metody analizy porównawczej (ang. benchmarking) w celu poprawy realizacji portfela;
- Identyfikuje i rozpowszechnia wiedzę nabytą.

6.5.2. Wymagania, cele i korzyści

Definicja

Każdy portfel jest podejmowany, ponieważ wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze chcą odnieść korzyści. Ten element kompetencji opisuje przyczyny zaistnienia portfela – jakie cele mają być osiągnięte, które oczekiwane korzyści zrealizowane oraz jakie wymagania interesariuszy mają zostać spełnione. Wszystkie te kwestie wynikają z potrzeb, oczekiwań, wymagań i strategicznych celów organizacji, które reprezentują interesariusze.

Zamiar

Zamiarem niniejszego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce zbudowania związku między tym, do czego dążą interesariusze oraz tym, co portfel i jego komponenty mają za cel osiągnąć i dostarczyć.

Opis

Jednostka zetknie się z wieloma definicjami celów, zadań, korzyści, efektów, produktów cząstkowych, wartości, wymagań, rezultatów, a także jakie są między nimi zależności. Wszystkie te definicje prezentują odmienny obraz połączenia tego, co interesariusze chcą osiągnąć z tym, co dostarczy projekt albo program. Jednostka musi być tego świadoma i musi jasno określić (dla dobra portfela) czego potrzeba, aby móc odpowiedzieć na pytania „kto? co? jak? kiedy? gdzie? dlaczego? ...”. Musi również razem z interesariuszami stać się częścią procesu, którego celem jest skuteczne określenie korzyści, jakie portfel i jego komponenty przyniesie każdej ze stron. Nazwane korzyści należy następnie przekształcić w określone rezultaty i wyniki, które ponownie należy zakomunikować interesariuszom, aby móc ustalić i zarządzać oczekiwaniami. Proces ten przebiega iteracyjnie.

Postawy interesariuszy oraz wyniki i rezultaty będą się zmieniać, co będzie wymagać przeprowadzania regularnej aktualizacji. A zatem jest to proces uruchamiany na wstępie i należy go regularnie przeprowadzać. Niezwykle ważna jest komunikacja, negocjowanie oraz umiejętności analityczne. Aby osiągnąć równowagę i kompromis z interesariuszami, oprócz bezpośrednich, indywidualnych rozmów przeprowadza się warsztaty. Na podstawie pracy z interesariuszami należy ustalić ich potrzeby i wymagania, ustalić hierarchię priorytetów, precyzyjnie określić, jakie cele i rezultaty ma osiągnąć portfel i z jakich powodów.

W przypadku portfeli potrzeby i wymagania interesariuszy są identyfikowane i szeregowane pod względem ich wagi i znaczenia. Następnie służą jako materiał wejściowy do podjęcia decyzji które z nich zostaną uwzględnione przez organizację przy określeniu celu, jaki ma zostać osiągnięty.

Korzyści mogą być mieć charakter finansowy lub niefinansowy. Korzyści niefinansowe to wszystkie te korzyści, których nie jesteśmy w prosty sposób przedstawić za pomocą wartości pieniężnej. Zaliczać się do nich może zwiększona satysfakcja klienta, większa świadomość klienta lub poprawa dobrostanu.

Korzyści mogą się dzielić na trwałe – materialne i niematerialne. Korzyści najczęściej są trwałymi udoskonaleniami biznesowymi, które wspierają cele strategiczne organizacji i są często mierzone na jej poziomie operacyjnym. Korzyści niematerialne to takie, które nie przyjmują fizycznej formy i trudno je zmierzyć. To, co dla niektórych jest korzyścią o pozytywnej wartości dla innych może być korzyścią o wartości negatywnej (nazywanych czasami niekorzyściami). Bilansowanie powyższych, w taki sposób, aby portfel dostarczył korzyści dla wszystkich interesariuszy jest kluczowym aspektem zarządzania portfelem. Portfel obejmuje projekty i programy, a każdy z nich dostarcza potencjału dla wielorakich korzyści płynących z realizacji produktów cząstkowych komponentów portfela. W konsekwencji, często wymagane jest stworzenie mapy (lub łańcucha) korzyści, często nazywanej strukturą podziału korzyści (BBS, and).

Benefits Breakdown Structure), która pokazuje udział każdego z komponentów w osiągnięciu ogólnej korzyści wyszczególnionej na poziomie portfela.

Wiedza

- Organizacja tymczasowa i stała;
- Oczekiwania, potrzeby i wymagania interesariuszy;
- Kryteria sukcesu;
- Karty programu projektu;
- Sponsorzy (właściciele) projektu i programu;
- Gotowość do użytkowania (and. Fit for use, fit for purpose);
- Zarządzanie wartością;
- Kryteria akceptacji;
- Mapowanie korzyści;
- Analiza celów;
- Ustanawianie strategii.

Umiejętności

- Strategia korporacyjna;
- Analiza interesariuszy;
- Pozyskiwanie wiedzy;
- Wykorzystywanie moderowanych warsztatów;
- Rozmowy;
- Sformułowanie zdań (np. metoda SMART);
- Synteza i priorytetyzacja.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.2.1. Określenie hierarchii celów organizacji

Opis

Zarządzający portfelem ustawicznie kontroluje i mierzy czy komponenty, projekty i programy są dobrze zrównoważone i czy odpowiadają na oczekiwania organizacji. Należy zidentyfikować cele organizacyjne i ustalić ich priorytety. Jeżeli to konieczne, cele organizacyjne są następnie w określony sposób artykułowane w celu łatwiejszego kontrolowania ich osiągania i szeregowane według ważności oraz w kolejności celów krótko- /średnioterminowych. Następnie przekazuje się je do wiadomości odpowiednim interesariuszom i buduje się ich zaangażowanie. Cele organizacyjne i upewnienie się, że portfel ma udział

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

w ich osiągnięciu mogą być przedmiotem oceny przy każdej turze selekcji/wyboru komponentów. Może to się odbywać co miesiąc, co kwartał lub co roku.

Mierniki

- Ustala hierarchię celów organizacyjnych dla portfela;
- Ustala zestaw celów do osiągnięcia w krótkim i średnim terminie;
- Uzyskuje akceptację zestawu celów i zaangażowanie interesariuszy;
- W oparciu o cele organizacyjne identyfikuje kluczowe priorytety do selekcji/wyboru.

6.5.3. Zakres

Definicja

Zakres definiuje samo sedno, treść portfela i jego komponentów (projektów i programów). Opisuje wyniki, rezultaty i korzyści oraz pracę, która doprowadzi do ich powstania. Z drugiej strony, opisuje również to, czym portfel się nie zajmuje i czego nie zawiera. Zasadniczo zakres wytycza granice portfela. Z perspektywy zarządzania portfelem istotne jest zapewnienie, że konfiguracja zakresu wszystkich komponentów objętych portfelem pozostaje zrównoważona.

Zamiar

Ten element kompetencji ma za zadanie pomóc uświadomić jednostce, gdzie przebiegają granice zakresu portfela, aby nim zarządzać i mieć nad nimi kontrolę oraz aby zrozumieć, jak wpływa on na (i jak na niego wpływają) decyzje dotyczące zarządzaniem i realizacją projektów i programów w taki sposób, aby portfel pozostał zrównoważony.

Opis

Zarządzanie zakresem obejmuje proces zrozumienia, definiowania i zarządzania określoną zawartością komponentów portfela. Określenie granic zakresu jest często kluczowe dla zrozumienia i podejmowania decyzji o tym, co jest częścią portfela, a co nie. W przypadku portfeli zakres jest identyfikowany na dwóch osobnych poziomach. Pierwszy to poziom portfela, w którym zakres portfela jest określony jako rezultat selekcji i wyboru programów i projektów. Drugim, niższy poziom to poziom projektów i programów, w którym zakres obejmuje zdefiniowanie produktów cząstkowych projektu lub programu, stworzenie struktury podziału pracy (WBS) określającej oraz, wynikające z niej definiowanie pakietów roboczych.

Kompetencja „Zakres” dotyczy także stworzenia kontroli konfiguracji zakresu w celu zapewnienia i wsparcia dla ciągłego zarządzania zakresem. Większość portfeli działa w dynamicznym środowisku i dlatego zakres nie będzie statyczny. Aby zapewnić ciągłą spójność portfela ze stałą organizacją, zrównoważenie i odpowiedniość jego zakresu utrzymuje się poprzez bieżącą kontrolę i monitoring potrzeb, wymagań i oczekiwań (kluczowych) interesariuszy.

Wiedza

- Zarządzanie konfiguracją;
- Struktury oparte i nie oparte na hierarchii;
- Pakiety planowania;
- Definicja zakresu (wraz z zagadnieniami, których zakres nie obejmuje);
- „Płynięcie” zakresu w trakcie prac;
- Ograniczenia;
- Struktura podziału pracy (WBS, ang. Work Breakdown Structure);
- Konfiguracja – struktura podziału produktu (PBS, ang. Product Breakdown Structure);
- Pakiety pracy (ang. work packages);
- Słownik WBS.

Umiejętności

- Struktura zakresu;
- Priorytetyzacja projektów i zasobów;
- Definiowanie WBS;
- Definiowanie PBS;
- Używanie Słownika WBS;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Zwinne (ang. agile) zarządzanie zakresem portfela.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.3.1. Ustalenie i utrzymanie zakresu portfela

Opis

Zakres portfela jest definiowany projektami i programami w portfelu. Każdy portfel ma swój, określony przez zarząd, obszar, na którym jest skoncentrowany. Taki obszar może być zdefiniowany na wiele sposobów np. funkcjonalnie (np. „wszystkie programy lub projekty marketingowe”), geograficznie („wszystkie projekty lub programy w określonym obszarze geograficznym”), lub po prostu wszelkie projekty lub programy danego wydziału lub organizacji.

Jednak powiązania z innymi programami lub projektami poza obszarem zainteresowania mogą zacierać granice zakresu portfela. Wiąże się to z konsekwencjami dla portfela spoza tego obszaru zainteresowania (np. roszczenia o zasoby, efekty działań komponentów portfela). Jednostka musi być w stanie ocenić takie konsekwencje i utrzymywać uzgodniony przez zarządzającego zakres portfela.

Mierniki

- Identyfikuje i dba o utrzymanie zakresu portfela;
- Weryfikuje i zarządza powiązaniem z innymi portfelami;
- W razie konieczności dostosowuje i modyfikuje zakres portfela, w celu utrzymania jego efektywności.

6.5.3.2. Kontrolowanie konfiguracji zakresu projektów i programów

Opis

Zarządzenia konfiguracją zakresu pomaga zminimalizować niedoskonałości, błędy i niekontrolowanie rozrastanie się zakresu w komponentach (projektach i programach). Zarządzanie konfiguracją zakresu ma za zadanie zapewnić dostosowanie zakresu do ustalonych potrzeb i wymogów interesariuszy. Projekty i programy składowe działają w dynamicznym środowisku z wieloma połączeniami. Zarządzanie konfiguracją zakresu to najczęściej nieustanny proces. Zarządzanie portfelem obsługuje zmiany zakresu dostarczając dane dla procesów selekcji i równoważenia portfela. Może to skutkować zatrzymaniem, zawieszeniem lub zamknięciem komponentów – projektów i programów.

Mierniki

- Ocenia i zarządza zakresem komponentów programów i projektów;
- Określa role i obowiązki związane z zarządzaniem konfiguracją zakresu;
- Dostosowuje w razie konieczności zakres projektów lub programów, w celu utrzymania efektywności portfela.

6.5.4. Zarządzanie czasem w portfelu

Definicja

Kompetencja ta obejmuje planowanie w czasie wszystkich komponentów portfela (projektów i programów), aby zoptymalizować jego realizację.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie osobie zdefiniowania, ustalenia kolejności, zoptymalizowania, monitorowania i kontroli czasu wszystkich komponentów, dzięki którym możliwe będzie dostarczenie uzgodnionych wyników projektów i programów wewnątrz portfela.

Opis

Celem harmonogramowania jest określenie, jakie działania muszą być wykonane i w jakim czasie, w celu zoptymalizowania realizacji. Portfele mają na celu osiągać strategiczne cele organizacyjne, dlatego rozplanowanie w czasie elementów portfela jest oparte na celach krótko-, średnio- i długoterminowych, które muszą zostać osiągnięte w określonym czasie. Harmonogram portfela zawiera głównie kluczowe kamienie milowe i zależności pomiędzy wszystkimi projektami i programami w portfelu.

Wiedza

- Rodzaje podejść do planowania;
- Metody prognozowania czasu trwania;
- Równoważenie i bilansowanie zasobów;
- Metody tworzenia harmonogramu, np. Diagram Gantta, metoda Kanban;
- Przydzielanie zasobów;
- Analiza diagramu sieciowego;
- Plany bazowe;
- Planowanie metodą ścieżki krytycznej;
- Technika bloków czasowych (ang. time boxing);
- Etapy/fazy
- Kamienie milowe (punkty kontrolne);
- Szybkie modelowanie i prototypowanie;
- Spiralny/iteracyjny proces rozwoju, proces zwinny (agile).

Umiejętności

- Definiowanie działań z pakietów prac;
- Definiowanie zależności;
- Ustalanie kolejności (sekwencji) komponentów;
- Szacowanie zasobów i czasu trwania zadań.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.4.1. Ustalenie cyklu podejmowania decyzji w portfolio

Opis

Zarządzanie portfelem i wszelkimi powiązanymi procesami selekcji i wyboru projektów i programów odbywa się regularnie podczas cykli spotkań i konsultacji. Taki cykl selekcji i wyboru może odbywać się co miesiąc, co kwartał lub co roku, często jest powiązany z cyklami planowania korporacyjnego. Komponenty portfela (projekty i programy) mogą być realizowane przez cały nadchodzący rok, możliwie też z perspektywą kilkuletnią, w zależności od rodzaju organizacji lub korporacji. Portfel ma ustalone punkty przeglądu w trakcie aktualnego cyklu, aby zapewnić, że całość portfela projektów działa właściwie, że zasoby są odpowiednio alokowane oraz, aby umożliwić działania zaradcze, jeżeli wymaga tego sytuacja.

Mierniki

- Określa i stosuje się do cyklu podejmowania decyzji dot. portfela;
- Łączy zarządzanie portfelem z cyklem spotkań selekcji i wyboru;
- Identyfikuje kluczowe punkty decyzyjne dla komponentów projektów i programów;
- Identyfikuje i zarządza zależnościami pomiędzy wszystkimi komponentami portfela (projektami i programami).

6.5.5. Organizacja i komunikacja

Definicja

Kompetencja „Organizacja i komunikacja” obejmuje definicję, wdrożenie i zarządzanie tymczasową organizacją projektów i programów oraz stałą organizacją portfela. Ważne jest, by całościowo i jednoznacznie uzgodnić granice pomiędzy stałą i tymczasową organizacją. Kompetencja ta obejmuje również definiowanie wymaganych ról i obowiązków, a także efektywną wymianę informacji w tymczasowej i stałej organizacji. Ten element kompetencji dotyczy tworzenia i przechowywania dokumentacji, organizowania struktur sprawozdawczości i ogólnego przepływu informacji wewnątrz portfela oraz projektów i programów.

Zamiar

Zamiarem niniejszego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce stworzenia wysoce wydajnej organizacji tymczasowej (dla projektu lub programu) lub stałej (dla portfela), zawierającej nieodłączne relacje między strukturą organizacyjną i procesami przepływu informacji.

Opis

Projekty i programy są organizacyjnie ciałami tymczasowymi, podczas gdy portfel jest stałą jednostką funkcjonalną osadzoną w istniejącej organizacji w celu wykonywania dedykowanych zadań. Jednym z celów organizacji tymczasowej jest wykonanie zadań i dostarczenie oczekiwanych wyników. Innym celem organizacji tymczasowej jest osiągnięcie celów projektu lub programu oraz zapewnienie sukcesu portfela. Stała organizacja portfela analizuje i zbiorowo zarządza aktualnymi i proponowanymi komponentami portfela opierając się w tym na wielu wskaźnikach i wytycznych, aby w jak najlepszy sposób osiągnąć operacyjne i finansowe cele organizacji. W przypadku portfela cele są wyznaczane iteracyjnie i nie kończą się na pierwszym, wstępnym zdefiniowaniu.

Kompetencja Organizacja i komunikacja obejmuje zarówno zasoby ludzkie, jak i powiązane z tym procesy komunikacyjne. Co więcej, zajmuje się rolami, które występują na najniższym poziomie w zadaniach, rolami i obowiązkami wraz z hierarchią odpowiedzialności w samej organizacji oraz występującymi pomiędzy organizacją portfela a jednostkami organizacyjnymi, w których portfel został osadzony. Relacje i powiązania pomiędzy członkami portfela a interesariuszami w organizacji stałej lub środowisku otaczającym portfel także są częścią tej kompetencji. Informacja wewnętrzna, dokumentacja i komunikacja są ściśle związane z zarządzaniem organizacją i obejmują identyfikację potrzeb informacyjnych, ustalanie wymaganych procesów i infrastruktury informacyjnej, a także monitorowanie wewnętrznego i zewnętrznego przepływu informacji.

Wiedza

- Modele organizacyjne;
- Modele decyzyjne;
- WBS, jako podstawa organizacji projektu;
- Systemy zarządzania dokumentacją;
- Systemy informacyjne i systemy dokumentacji;
- Planowanie informacji i komunikacji;
- Wymagania regulacyjne;
- Bezpieczeństwo informacji;
- Ustalenia zarządu nadzorczego nad projektami i programami.

Umiejętności

- Angażowanie/przekonywanie innych;
- Zarządzanie zasobami w organizacji;
- Przydział – delegowanie zadań;
- Zarządzanie interfejsami do innych działów organizacji;
- Użycie oprogramowania biurowego wspierającego wydajność;
- Techniki przygotowywania oficjalnych dokumentów;
- Planowanie zarządzania informacją.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 6: Praca Zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.5.1. Ocena i ustalenie potrzeb interesariuszy związanych z komunikacją i informacją

Opis

Jednostka jest świadoma, że istnieje bliski związek pomiędzy informacją a organizacją oraz, że potrzeba informacyjna może również wymusić potrzebę pewnych struktur organizacyjnych. Na przykład, w organizacjach stosujących outsourcing z jedną lub kilkoma zespołami wirtualnymi, potrzeba wysokiej jakości informacji jest oczywista. Należy uważać na to, kto otrzymuje daną informację – należy unikać zalewania ludzi zbyt wieloma informacjami. Interesariusze powinni otrzymywać jedynie te informacje, których potrzebują, dostarczone w odpowiedniej formie. Jednostka musi dostrzec potrzeby informacji/dokumentacji formalnych i nieformalnych. Znajomość struktur i procesów korporacyjnych automatycznie określi część formalnych informacji i dokumentacji (specyfikacje, plany, budżety, raporty i inne). Jednostka jest odpowiedzialna za upewnienie się, że zdefiniowano potrzeby odnośnie informacji i organizacji.

Mierniki

- Ocenia i określa potrzeby portfela oraz komponentów projektów i programów odnośnie informacji i dokumentacji;
- Określa formalne i nieformalne style i sposoby komunikacji;
- Określa te cechy portfela oraz komponentów programów i projektów, które mają wpływ na potrzeby organizacyjne.

6.5.5.2. Określenie struktury, ról i obowiązków w portfolio oraz w projektach i programach wchodzących w jego skład

Opis

Jednostka może zbudować stałą (portfolio) i tymczasową (projekt i program) organizację na wiele różnych sposobów i jest świadoma czynników wpływu nadzoru zarządczego i kontekstu (strategia, struktury i procesy, moc decyzyjna i korzyści, standardy i regulacje, kultura i wartości).

Duży wpływ na formułę struktury organizacyjnej będą również miały takie czynniki, jak zastosowane technologie, przewidywane rozwiązania, wymagane kompetencje i lokalizacja geograficzna uczestników komponentów. Jednostka zna zalety i wady różnych struktur i jest w stanie zaprojektować tymczasową organizację, obsadzić ją odpowiednimi pracownikami i wdrożyć. Jeżeli to konieczne, ustala się odpowiednie ramy zarządzania i struktury dla portfolio, a także dla wszystkich komponentów projektów i programów. Taki szkielet organizacyjny powinien jasno definiować role, odpowiedzialności, organy decyzyjne oraz poziomy delegowania.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić podstawowe sposoby budowania stałej organizacji (portfolio);
- Potrafi wyjaśnić związek pomiędzy stałą organizacją (portfolio) a tymczasową organizacją (projektu i programu);
- Definiuje i tworzy struktury nadzoru zarządczego;
- Określa odpowiedzialności różnych kluczowych pracowników portfolio i wchodzących w jego skład projektów i programów;
- Identyfikuje powiązania i elementy wspólne z zarządczym nadzorem korporacyjnym;
- Wskazuje i dokumentuje różnice między zarządkiem organizacji, a zarządkiem portfolio i komponentów projektów i programów.

6.5.5.3. Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji

Opis

Jednostka wie, jak ustalić procesy komunikacyjne, łącznie z rolami, obowiązkami i wszelkimi zasadami i wytycznymi pokazującymi, po co i jak przekazywać informacje w komunikacji wewnętrznej. Dodatkowo, wdrażane są odpowiednie systemy i metody dla wsparcia działań zarządczych. Wiedza o tym jak ograniczać i/lub zapobiegać powstawaniu i obiegowi zbędnych i nadmiarowych informacji jest kluczowym kryterium sukcesu umożliwiającym ustanowienie wydajnych procesów informacyjnych – informacje muszą być spójne i precyzyjne. Infrastruktury informacyjne obejmują systemy, środki i metody wymagane dla prowadzenia dokumentacji, przechowywania i komunikowania informacji wewnętrznych. Struktury informacji i systemy IT są nieodłącznym elementem w nowoczesnej organizacji, dlatego też znajomość korporacyjnych systemów IT i polityk informacyjnych jest dla jednostki bardzo ważna.

Mierniki

- Potrafi wyjaśnić celowość i budowę procesów informacyjnych;
- Komunikuje wewnętrzne informacje;
- Zapobiega powstawaniu zbędnych informacji i/lub je ogranicza;
- Potrafi wyjaśnić korzyści płynące z różnych typów spotkań;
- Potrafi wyjaśnić co kryje się pod pojęciem struktury komunikacji;
- Ustala mechanizmy planowania i kontroli (np. dokumentacja kluczowych decyzji).

6.5.5.4. Wdrożenie, monitorowanie i utrzymywanie organizacji portfela oraz projektów i programów wchodzących w jego skład

Opis

Jednostka wie, jak zarządzać organizacją komponentów portfela, w tym: wdrożeniem, monitorowaniem i utrzymywaniem tymczasowej organizacji. Wdrożenie oznacza sprawienie, aby wstępnie zdefiniowana struktura organizacyjna zaczęła funkcjonować – aby po prostu zaczęła działać. Jednak wdrożenie oznacza również dokonywanie, jeżeli to jest konieczne, zmian w organizacji.

Wraz ze zmianami zachodzącymi w komponentach programach i portfelach trzeba przewidzieć potrzebę zmian w organizacji tymczasowej. Wszelka struktura organizacji jest aktualna jedynie przez pewien okres czasu. Szczególny wpływ na organizację tymczasową i na potrzebę dokonywania zmian lub mniejszych poprawek mają zmiany w czynnikach wynikających z kontekstu (takie jak strategia i/lub układy sił i interesów). Dzięki stałemu monitorowaniu środowiska portfela jednostka potrafi aktywnie przewidywać konieczność wprowadzania zmian w organizacji tymczasowej.

Mierniki

- Wdraża nowe struktury organizacyjne w celu zapewnienia efektywnego zarządzania zasobami;
- Monitoruje organizację, w tym wewnętrzne role;
- Dokonuje zmiany i korekty w organizacji, w tym wewnętrznych ról.

6.5.6. Jakość

Definicja

Jakość w portfelu ma dwojakie znaczenie. Z jednej strony oznacza jakość procesu, sposób organizacji komponentów portfela. Dotyczy wprowadzenia, wdrożenia i sprawdzenia standardów, według których utrzymuje się jakość w jego komponentach. Z drugiej strony jakość oznacza zarządzanie, zapewnianie oraz kontrolę jakości wyników i rezultatów każdego z komponentów. Pojęcie jakości dotyczy całości portfela.

Zamiar

Ten element kompetencji umożliwia jednostce ustanowienie i zarządzanie jakością dostarczanych usług i produktów oraz jakością procesów zarządzania. Umożliwia również docenienie i wykorzystanie jakości jako nieocenionego narzędzia przydatnego w procesie zarządzania dostarczeniem korzyści.

Opis

Jakość w projektach, programach i portfelach z jednej strony zapewnia właściwą jakość (tymczasowych) usług lub produktów, które są dostarczane dla projektów. Z drugiej strony oznacza odpowiednie wdrażanie procesów jakości w całym portfelu i w jego komponentach. Odpowiednie wdrażanie procesów zapewnienia jakości wymaga ustanowienia standardu oraz mierzenia jego skuteczności. Zazwyczaj opiera się to na standardach i metodach zapewnienia jakości stosowanych przez organizację stojącą za portfelem, czyli przez sponsora lub dostawcę. Te standardy i metody należy dostosować do potrzeb danego portfela i następnie wdrożyć, zweryfikować i wprowadzić w nich wymagane korekty. W przypadku portfeli, zapewnianie jakości wyników i rezultatów stosuje się we wszystkich komponentach projektach lub programach.

Wiedza

- Zatwierdzenie (walidacja) i weryfikacja;
- Narzędzia zarządzania jakością procesów (np. Lean, Six Sigma, Kaizen);
- Zarządzanie jakością produktu;
- Standardy zarządzania jakością (TQM, EFQM, teoria ograniczeń, koło Deminga);
- Organizacyjne narzędzia analizy jakości;
- Standardowe procedury postępowania;
- Wdrażanie polityk (jakości);
- Planowanie testów;
- Wykorzystywanie wskaźników;
- Metody i techniki przeprowadzania inspekcji;
- Testowanie na bazie ryzyka;
- Techniki testowania, w tym np. testy automatyczne;
- Ciągła integracja;
- Wykorzystanie narzędzi IT dla obsługi i zarządzania testami i defektami.

Umiejętności

- Rozumienie zarządzania jakością i jego wpływu na portfel i ludzi;
- Wdrażanie standardu (procesy i ludzie);
- Rozwój i dostosowywanie standardu jakości;
- Poprawa zachowań ludzi i grup przy zastosowaniu szerokiego zakresu oddziaływań;
- Tworzenie i realizacja planów jakości;
- Przeprowadzanie procedur zapewnienia jakości;

- Przeprowadzanie audytów jakości i interpretacja wyników;
- Tworzenie planów testów.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 6: Praca zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.6.1. Zapewnienie jakości w komponentach projektach i programach portfela

Opis

Podejście do jakości w portfelu i jego komponentach (projektach i programach) jest ustalane i wdrażane w oparciu o procedury jakości, zarówno zaangażowanych organizacji, jak i kluczowych dostawców. Podejście to powinno być zgodne z wytyczonym celem i być stosunkowo łatwe do wdrożenia. Adaptacja, integracja i wdrożenie wymagać będą poradzenia sobie z kilkoma organizacjami (lub częściami ich struktur), z których każda preferuje inne sposoby przeprowadzania tych procesów. Aby utrzymać zgodność i przydatność zapewnienia jakości należy regularnie kontrolować i usprawniać przyjęte procesy. Ponieważ jakość dotyczy ludzi, a nie tylko procesów, należy kłaść szczególny nacisk na świadomość jakości.

Mierniki

- Ocenia, adaptuje i integruje standardy jakości stosowane w organizacjach;
- Wdraża procesy jakości w portfelu i wszystkich komponentach projektach i programach;
- Przeprowadza regularne oceny wdrożonych procesów i koryguje je w razie potrzeby;
- Wdraża świadomość jakości w portfelu i w każdym z komponentów projektów i programów, tak aby każda osoba знаła wymagany poziom jakości;
- Przeprowadza regularnie ocenę świadomości zapewnienia jakości i w razie potrzeby podejmuje niezbędne działania korygujące.

6.5.7. Finanse

Definicja

Pojęcie finansów obejmuje wszystkie czynności potrzebne do oszacowania, zaplanowania, otrzymania, wydawania oraz kontrolowania środków finansowych wpływających do i wypływających z portfela i wszystkich jego komponentów. A zatem finanse obejmują również zarządzanie kosztami (środki wpływające często powiązane z budżetem) oraz finansowanie zewnętrzne (spoza organizacji, ang. financing) oraz/lub finansowanie wewnętrzne (wewnątrz organizacji, ang. funding), konieczne dla skutecznej realizacji i ukończenia wszystkich komponentów.

Zamiar

Ten element kompetencji sprawia, że jednostka jest w stanie zapewnić portfelowi i wszystkim jego komponentom w każdym momencie wystarczający poziom zasobów finansowych; jest możliwa realizacja celów finansowych komponentów oraz, że stan finansów jest monitorowany, dokumentowany i należyście wykorzystywany do odpowiedniego zarządzania zasobami finansowymi.

Opis

Na początku jednostka musi oszacować te koszty, które są konieczne do realizacji portfela, czyli musi zdefiniować konieczny budżet. Musi również podjąć działania związane ze sposobem finansowania portfela i komponentów projektów i programów. A zatem potrzebna jest wiedza o planowanych (lub prognozowanych) i o rzeczywistych kosztach projektów i programów i jak przekładają się one na postęp prac oraz osiągnięte cele.

Ponadto, w organizacji portfela należy ustanowić systemy zarządzania kosztami. Mają one na celu monitorowanie stanu finansów i dostarczanie prognoz dotyczących finansowania oraz wydajności, dzięki czemu jednostka może podejmować odpowiednie decyzje.

Jednostka musi wiedzieć, jakie finansowanie wewnętrzne jest zakontraktowane, a jakie jest oczekiwane. Dzięki temu jednostka może wykorzystać kluczowe wskaźniki wydajności (ang. KPI) i na tej podstawie dokonać prognoz przyszłej wydajności prac nad programem, a w razie sygnalizacji przekroczenia tolerancji dla kosztu programu jednostka powinna o tym poinformować zgodnie ze strukturą organizacji i zarządu portfela i zasugerować odpowiednie plany ograniczenia wspomnianego ryzyka. Termin „finansowanie wewnętrzne” (ang. funding) stosuje się, kiedy organizacja finansuje program wewnętrznie, natomiast termin „finansowanie zewnętrzne” (ang. financing) stosuje się, kiedy organizacja pozyskuje środki finansowe na portfel i jego komponenty ze źródeł zewnętrznych (np. w formie pożyczki, przedsięwzięć joint venture, itp.).

W przypadku portfela i każdego jego komponentu (projektu i programu) fundamentalne znaczenie ma odpowiednie zarządzanie przepływami pieniężnymi (tzw. cash-flow) w zakresie wydatków i wpływów / przyływów.

Przyływy i wypływy pieniężne należy regularnie obliczać i oceniać, tak, aby można było w porę podejmować działania zapewniające wystarczający poziom środków finansowych. System zarządzania finansami należy budować we współpracy z działem finansów i innymi odpowiednimi w tym przypadku działami/jednostkami stałej organizacji.

Wiedza

- Podstawy rachunkowości finansowej (sprawozdania finansowe, przepływ gotówki- cash-flow, plan kont, struktura kosztów);
- Metody szacowania kosztów (np. szacunki dokonywane przez jednego lub wielu ekspertów (metoda delficka), dane historyczne, analogie, modele nakładów, modele analityczne (metoda punktów

funkcyjnych), szacowanie trzypunktowe);

- Techniki obliczania kosztów (np. obliczenia bezpośrednie, niebezpośrednie, rachunek kosztów działań, itp.);
- Optymalizacja kosztów projektowania (DTC, ang. design-to-cost)/rachunek kosztów docelowych;
- Procesy i nadzór w zarządzaniu kosztami;
- Sposoby monitorowania i kontrolowania wydatków;
- Wskaźniki Metody Wartości Wypracowanej;
- Standardy raportowania;
- Metody prognozowania (aproksymacja liniowa, parametryczne, analiza prędkości (ang. velocity analysis));
- Możliwości finansowania;
- Źródła finansowania;
- Terminy i pojęcia związane z zarządzaniem finansami, takie jak (ale nie ograniczające się do) wskaźniki opłacalności (NPV, IRR), metoda CBA, analiza kosztów i korzyści, przepływ pieniężny, stosunek długu do aktywów, zwrot z inwestycji, stopa zwrotu;
- Podejście zakładające, że nie istnieje jedno dobre rozwiązanie (ang. Contingency Approach);
- Istotne konwencje, umowy, prawo i regulacje, w tym (ale nie ograniczające się do) opodatkowanie, wymiana walut, bilateralne lub regionalne umowy handlowe, międzynarodowe reguły handlu (incoterms), orzeczenia Światowej Organizacji Handlu.

Umiejętności

- Umiejętności analityczne;
- Przekonywanie/negocjacje ze sponsorami;
- Techniki scenariuszy;
- Interpretacja i komunikowanie kosztów rzeczywistych programu;
- Różwój prognoz i modeli finansowych;
- Czytanie i rozumienie sprawozdań finansowych;
- Umiejętności pisanie;
- Umiejętności prezentacji;
- Interpretacja danych finansowych i rozpoznawanie trendów;
- Analiza podejścia do zarządzania finansami;
- Tworzenie budżetu programu;
- Wytęczenie ram dla tworzenia kosztorysu nakładów rzeczowych;
- Ukierunkowywanie i zatwierdzanie strategii kosztowych oraz planów zarządzania kosztami;
- Rozwój i utrzymanie systemów zarządzania kosztami;
- Analiza, ocena możliwości i wdrażanie reakcji na zmiany w kosztach programu.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje;
- Ludzie 10: Orientacja na wyniki.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.7.1. Określenie i ustalenie budżetu portfela

Opis

Budżet portfela na okres (zwykle jeden rok) określany jest periodycznie w oparciu o komponenty, które składają się na portfel a także działania, które są planowane i wykonywane w samej organizacji portfela. Budżet wraz z założeniami, które wzięto pod uwagę przy jego opracowaniu należy regularnie oceniać, aby z jednej strony uwzględniać wprowadzane w projektach i programach zmiany, a z drugiej strony potwierdzać (lub nie) przyjęte założenia i w konsekwencji odpowiednio korygować oszacowanie budżetu.

Mierniki

- Określa budżet portfela na zdefiniowany okres czasu (np. rok finansowy, półroczny itp.);
- Opracowuje scenariusze budżetu w oparciu o bieżące i przyszłe komponenty portfela;
- Monitoruje poziom wydatków budżetowych.

6.5.7.2. Opracowanie i wdrożenie i nadzór zarządczy nad wynikami finansowymi oraz systemem sprawozdawczości dla portfela

Opis

System zarządzania finansami musi zostać ustalony, utrzymywany lub rozwijany, aby w każdym czasie zapewnić dostępny przegląd sytuacji finansowej i wyników finansowych całego portfela. Jednostka musi być w stanie zapewnić, że każdy program i projekt prowadzony w danym portfelu stosuje obowiązkowe metody finansowe i narzędzia do monitorowania, kontroli i zdawania sprawozdań z bieżących wyników finansowych lub też dostosował się do specjalnych potrzeb portfela. Jednostka musi upewnić się, że każdy z komponentów programu został właściwie umocowany poprzez odpowiednie procesy zatwierdzające i aprobujące (jeżeli ma to miejsce).

Ponadto, jednostka powinna ustanowić, utrzymywać, rozwijać i zarządzać wskaźnikami wydajności finansowania w celu monitorowania relacji pomiędzy projektami a programami (np. wartością wypracowaną lub raportowanie łańcucha krytycznego). System zarządzania wydajnością finansowania powinien być ściśle związany z organizacyjnymi procesami księgowymi i kontrolnymi.

Mierniki

- Definiuje i utrzymuje nadzór zarządczy nad portfelem w kwestiach zarządzania finansami;
- Wprowadza i upowszechnia wskaźniki wydajności finansowej do niższych poziomów zarządzania;
- Integruje wskaźniki wydajności finansowej ze strukturą i procesami organizacji stałej;
- Opracowuje odpowiednie standardy raportów i sprawozdawczości w celu raportowania, monitorowania i podejmowania decyzji.

6.5.8. Zasoby

Definicja

Element kompetencji „zasoby” obejmuje zdefiniowanie, pozyskanie, kontrolę i rozwój zasobów niezbędnych do osiągnięcia rezultatów portfela. Zasobami mogą być ludzie, wiedza i doświadczenie, zaplecze, sprzęt, materiały, infrastruktura, narzędzia i inne dobra konieczne do przeprowadzenia działań dla osiągnięcia wytyczonych celów. W ramach tego elementu kompetencji definiuje się sposób pozyskania i wykorzystania zasobów dla uzyskania jak najlepszej efektywności portfela, optymalizacji użycia zasobów przy ograniczeniach czasowych i finansowych oraz ich stałe śledzenie i kontrolę.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka jest w stanie zapewnić dostępność wymaganych zasobów i potrafi je odpowiednio przydzielać tak, aby osiągnąć wytyczone cele.

Opis

Realizacja celów projektów i programów w portfelu jest uzależniona od dostępności zasobów. Zarządzanie zasobami oznacza wybór odpowiedniego podejścia do ich definiowania i pozyskiwania. Przydział zasobów należy przygotować w trakcie fazy planowania i monitorować go oraz odpowiednio do okoliczności dostosowywać w trakcie całego cyklu życia projektów i programów wchodzących w skład portfela. Jednostka musi dopilnować, aby personel posiadał odpowiednie kompetencje oraz aby przekazywać mu właściwe, odpowiednie informacje i wyposażać w stosowne narzędzia oraz szkolenia umożliwiając skuteczne wykonanie powierzonych zadań. Zapotrzebowanie na zasoby i ich dostępność stale się zmieniają, zarówno z powodów, które można kontrolować, jak i tych, których nie można, dlatego też zarządzanie zasobami jest procesem regularnym i ciągłym.

Dostępność zasobów jest najpoważniejszym ograniczeniem w projektach i programach i musi być rozpatrywana na poziomie portfela, nie tylko w czasie selekcji i wyboru, ale także na bieżąco. Aby to zrobić tworzy się prognozy dotyczące zasobów w projektach i programach i porównuje z bieżącymi poziomami zasobów i zatrudnienia w organizacji. Strategia zasobów w portfelu jest oparta na trendach, prognozach i bieżących możliwościach. Buduje się długoterminowe plany, aby zapewnić, że komponenty portfela otrzymają niezbędne zasoby wtedy, kiedy to będzie potrzebne. W przypadku niedoborów może być wymagane zatrudnienie dodatkowych pracowników lub wykorzystanie zasobów zewnętrznych (np. podwykonawców lub konsultantów).

Wiedza

- Metody przydziału zasobów;
- Szacowanie zasobów;
- Sposoby obliczania, dokumentowania i wykorzystania zasobów;
- Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi;
- Procesy zamówień;
- Pojęcia popytu i podaży;
- Zarządzanie kompetencjami;
- Planowanie zatrudnienia;
- Szkolenia.

Umiejętności

- Planowanie, przydział i zarządzanie zasobami;
- Opracowywanie prognoz zasobów w portfelu;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Budowa – dla całego portfela – macierzy umiejętności zasobów (ang. Skills matrix) – wskazanie umiejętności (i dokumentowanie braków w umiejętnościach) poszczególnych pracowników;
- Priorytetyzacja i przydział zasobów z uwzględnieniem licznych, konkurujących ze sobą priorytetów.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 6: Praca Zespołowa;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.8.1. Opracowanie strategicznego planu zarządzania zasobami w celu zrealizowania komponentów portfela projektów i programów

Opis

Strategiczny plan zasobów precyzuje kto jest odpowiedzialny za określenie, przydział, rozwój, dystrybucję oraz uwolnienie zasobów. Obowiązki te mogą spoczywać na uczestniczącej organizacji, kierowniku HR lub są delegowane do komponentów. Strategiczny plan zasobów musi być w zgodzie z harmonogramem. Jednostka opracowuje, organizuje i ocenia plan oraz, w razie potrzeby, dostosowuje go do zmiennych okoliczności.

Mierniki

- Identyfikuje wymogi projektów i programów dotyczące zasobów w oparciu o prognozowane zapotrzebowanie;
- Potrafi określić istniejące i proponowane zasoby;
- Dokonuje przeglądu i analizy możliwości organizacji w zakresie dostępności zasobów i identyfikuje trendy;
- Opracowuje strategię zarządzania zasobami w portfolio w celu powiadomienia o planach zarządzania zasobami w projektach i programach;
- Koordynuje zarządzanie zasobami z procesami zarządzania portfelem.

6.5.8.2. Określanie ilości wymaganych i dostępnych zasobów w celu realizacji komponentów portfela projektów i programów

Opis

Jednostka musi określić liczbę wymaganego i dostępnego personelu w programach i projektach, ustala także wszelkie rozbieżności w podaży i zapotrzebowaniu na zasoby. Wprowadzenie planu dostępności zasobów ma na celu zapewnienie, że wszystkie projekty i programy w portfolio będą odpowiednio wyposażone w zasoby, aby realizować zadania zgodnie z zaplanowanym harmonogramem.

Mierniki

- Określa i zapewnia dostępność zasobów ludzkich, posiada informację o wykorzystaniu zasobów;
- Ocenia dostępność i niedobory w zasobach ludzkich oraz uwzględnia te dane w planach rozwoju zatrudnienia pracowników organizacji;
- Identyfikuje i analizuje niedobory i konflikty zasobów.

6.5.8.3. Identyfikacja umiejętności wymaganych zasobów w celu realizacji komponentów portfela projektów i programów

Opis

Umiejętności i doświadczenie wszystkich członków projektów i programów są oceniane w celu określenia aktualnego stanu i poziomu zasobów. Ustalane są rzeczywiste potrzeby portfela i braki pomiędzy rzeczywistymi a wymaganymi umiejętnościami i doświadczeniem. Opracowuje się plany, by uzupełnić te braki. W takim przypadku wdraża się strategie, które mogą obejmować zaangażowanie doradców lub podwykonawców, szkolenia, coaching, mentoring lub zatrudnienie nowych pracowników.

Mierniki

- Określa, ocenia i utrzymuje personel o wymaganych umiejętnościach i doświadczeniu;
- Opracowuje i wdraża plan w celu rozwiązania problemów związanych z brakiem zasobów o odpowiednim doświadczeniu i umiejętnościach.

6.5.9. Zamówienia i kontrakty

Definicja

Zamówienia to proces kupowania lub pozyskiwania dóbr i/lub usług od podmiotów zewnętrznych. Obejmuje wszystkie procesy od planowania zamówień po zakup i administrację kontraktami. Zamówienia skupiają się na dostawcach spoza rodzimej organizacji i dotyczą takich dostarczanych zasobów (ludzie, narzędzia, materiały i podwykonawcy), które nie są dostępne w wymaganej ilości i/lub jakości we własnej organizacji. Ten element kompetencji polega również na wyborze optymalnych metod i strategii zaopatrywania, które powinny odpowiadać perspektywicznym celom klienta, ale również organizacji (np. partnerstwo, joint-venture, itp.). Te metody mogą oznaczać podział finansowania, dzielenie się doświadczeniem, itd., ale również mogą nieść ryzyko porażki na rynku.

Zamiar

Ten element kompetencji umożliwia jednostce pozyskanie najlepszej z dostępnych wartości od wybranych dostawców lub partnerów, dzięki czemu może stworzyć produkt dający wysoką wartość nabywcy lub rodzimej organizacji.

Opis

Proces zamówień i kontraktów umożliwia organizacjom zdobycie niezbędnych zasobów, których te organizacje nie posiadają lub same nie produkują (przynajmniej w wymaganej ilości). Polityka organizacyjna i jej zasady zaopatrzenia jest często narzucana odgórnie. W przypadkach, kiedy niektóre aspekty zamówień stanowią dużą część portfela lub jeżeli ilość zamawianych dóbr lub usług jest znaczna, podejście do zamówień powinno być udokumentowane w planie zamówień obejmującym przynajmniej:

- Rodzaje kontraktów;
- Role i zakres odpowiedzialności;
- Procedury wyboru dostawców;
- Zasady podwykonawstwa.

Zamówieniami może zarządzać Jednostka przypisana do komponentu portfela (np. projektu), można je oddelegować specjalistom lub działom organizacji (np. działu prawnego, finansowego), może nim kierować poziom programu, który będzie odpowiedzialny za całościowy organizacyjny obszar zamówień i strategicznego partnerstwa albo działac będzie pod wpływem poziomu samego portfela. Należy również wziąć pod uwagę względy strategiczne, takie jak zrównoważony rozwój, koszty cykli życia oraz ograniczenie kosztów stałych przez stworzenie dobrych relacji z dostawcami, partnerami czy nabywcami i wiążące się z tym aspektem ryzyko. Podstawowy proces prowadzący do pozyskania przedmiotu zamówienia polega na zdefiniowaniu potrzeb, określeniu specyfikacji istotnych warunków zamówienia, zidentyfikowaniu potencjalnych dostawców lub partnerów, pozyskaniu technicznych i finansowych propozycji, wyborze preferowanego dostawcy lub partnera i negocjacji umowy, dokonaniu zakupu oraz administracji kontraktem. Inwentaryzacja, składowanie, likwidacja oraz inne istotne powiązane zadania często uznaje się za wtórne aktywności zamówień. Praca i wysiłek poświęcone na każdy z kroków powinien odpowiadać wielkości oraz złożoności przedmiotu zamówienia.

Wymiana dóbr lub usług między jednostkami tego samego podmiotu prawnego można w niektórych przypadkach określić jako procesy zamówień i kontraktów. Powinno się wtedy traktować zamówienie tak, jak gdyby odbywało się pomiędzy niezależnymi stronami i powinno ono podlegać kontroli takiego samego stopnia.

W przypadku portfeli, jednym ze sposobów zapewniania zasobów w sieci interesariuszy i organizacji jest opracowanie formalnych zasad partnerstwa w oparciu o oficjalne umowy. Takie spółki czy partnerstwa mogą już istnieć (jako część strategicznych wyborów organizacji lub z poprzedniej współpracy) lub może zachodzić potrzeba określenia i zorganizowania ich jako część organizacji programu.

Wiedza

- Strategie wyboru źródła zamówienia;
- Analiza „kup lub zbuduj”;
- Metody rozwoju relacji z dostawcami; organizacyjne zasady, polityka, procedury i praktyki dotyczące zamówień;
- Metody zamówień (np. RFI, RFP, RFQ);
- Typy kontraktu (np. FIDIC, stały koszt, T&M czas i materiały, koszt plus);
- Procesy, metody i narzędzia zarządzania roszczeniami;
- Procedury i praktyki przetargowe;
- Wiedza prawna w zakresie kontraktów;
- Warunki umowne;
- Zarządzanie łańcuchem dostaw.

Umiejętności

- Taktyczne know-how;
- Umiejętności prezentacji;
- Administrowanie kontraktem.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.9.1. Utrzymywanie i zarządzanie systemem zamówień w portfolio

Opis

Jednostka musi upewnić się, że organizacja portfela jest spójna w kwestii zamawiania dóbr i usług. Dlatego też należy ustalić system zarządczy, który w każdej chwili zapewnia nadzór nad procesami zamówień przebiegającymi w portfolio. Jednostka musi upewniać się, że każdy projekt i program działający w danym portfolio stosuje obowiązujące metody zamówień i kontraktów i dostosowuje się do zasad wewnętrznych (tj. ustanowionych przez organizację) i zewnętrznych (tj. przepisów prawa, branżowych, itp.). Jednostka również upewnia się, że każdy komponent (projekt / program) otrzymał formalne zatwierdzenie odpowiedniej jednostki organizacyjnej lub w obowiązującym procesie. Mimo, iż zamówienia często odbywają się na poziomie projektu i powinny być przeprowadzane przez zespół projektowy (lub wyznaczony zespół programu), niektóre decyzje mogą mieć konsekwencje na poziomie portfela (np. tworzenie synergii w portfolio poprzez połączenie metod zamówienia). Jednostka powinna wdrożyć system pozwalający na śledzenie i wpływanie na te decyzje. Co więcej, jednostka opracowuje, utrzymuje, rozwija i zarządza procesami zamówień poprzez monitorowanie zobowiązań powstających z projektów

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

i programów (np. poprzez definiowanie kamieni milowych rozpoczęcia i zakończenia i/lub zadań w istotnych zamówieniach w portfelu).

Mierniki

- Określa i utrzymuje nadzór zarządczy nad zamówieniami w portfelu;
- Kontroluje dostosowywanie metod składania i realizowania zamówień do obowiązujących zasad wewnętrznych i zewnętrznych;
- Ocenia specyfikę zamawianych dóbr i usług i proponuje modele współpracy, np. joint ventures, długoterminowe partnerstwa, itp.

6.5.10. Planowanie i kontrola

Definicja

Bazując na planie wstępnym, wszystkie elementy tworzą jedną całość w postaci zrównoważonego planu zarządzania, którego realizację należy kontrolować. Plan powinien być regularnie aktualizowany zgodnie ze zmianami zachodzącymi w portfelu i jego komponentach (projektach i programach) i/lub w jego kontekście. Aby utrzymać skuteczną kontrolę, należy regularnie ulepszać sposoby jej sprawowania i dostosowywać do bieżącej sytuacji.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce stworzenia i utrzymania zrównoważonej i zintegrowanej koncepcji zarządzania portfelem. Kluczowe dla osiągnięcia ustalonych rezultatów jest utrzymanie równowagi, spójności i wydajności.

Opis

Kompetencja planowania i kontroli łączy w sobie wszelkie informacje i umożliwia przygotowanie do podjęcia decyzji. Wiele procesów i czynności opisanych jest szczegółowo w innych elementach kompetencji. Ten element kompetencji traktuje je i zarządza całościowo, zgodnie z formułą realizacji opisaną w planie wstępnym. Zasadniczy, cykliczny proces ma następującą postać: planowanie, realizacja, monitorowanie, korekta planu lub korekta realizacji.

W zarządzaniu portfelami nasza uwaga powinna skupiać się na planowaniu i monitorowaniu.

Należy pozyskać i powiązać niezbędne informacje, wybrać organizację oraz jej zespoły robocze, a także dokonać wyboru optymalnego rozwiązania. Jednostka musi określić, w jaki sposób zaplanować i skalować wysiłek włożony w zarządzanie portfelem oraz sposób zarządzania portfelem. Należy tu wymienić wybór właściwego stylu zarządzania, co i w jakiej ilości delegować innym, itd. Te oraz inne kwestie są zawarte w podstawowych dokumentach decyzyjnych (wizja, mapa drogowa, plan itd.) wymagających dyskusji oraz porozumienia między stronami.

W momencie ustanowienia portfela muszą rozpocząć się procesy monitorowania. Te procesy mają na celu gromadzenie informacji dotyczących postępów, finansów oraz wykorzystania zasobów w porównaniu z planami bazowymi, przestrzegania jakości i zgodności ze standardami, satysfakcji interesariuszy itd. Systematyczne raporty, zarówno składane menadżerowi portfela przez niższe poziomy, jak i kluczowym interesariuszom przez menadżera portfela, są zasadniczą częścią tej kompetencji.

W celu wspierania ciągłego procesu uczenia się, należy dokonywać systematycznej oceny zarządzania. W wyniku tych ocen mogą być wymagane zmiany. Wcześniej zdefiniowany i przejrzysty proces zarządzania zmianami to kolejny nieodzowny element kontroli portfela. Na zakończenie każdego cyklu portfela należy dokonywać bieżącej ewaluacji i przygotować sprawozdania, które opisują postęp i osiągnięte korzyści, oraz nabyte doświadczenia i wiedzę.

Wiedza

- Przejścia pomiędzy fazami/etapami;
- Sprawozdawczość i raportowanie;
- Biuro portfela (Portfolio Office);
- Cykl Deminga (zaplanuj-wykonaj-sprawdź-popraw);
- Żądanie zmian;
- Zarządzanie poprzez cele;
- Zarządzenie poprzez wyjątki (ang. management by exception);
- Raport z wiedzy nabytej;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Planowanie faz/etapów/sprintów/realizacji;
- Decyzje w zakresie finansowania oraz wyboru między produkcją a kupnem;
- Raporty o odstępstwach;
- Raporty o stanie prac;
- Plany zarządzania projektem i programem;
- Zwolnienie fazy/etapu;
- Organ decyzyjny.

Umiejętności

- Spotkania poświęcone kontroli postępów prac;
- Zarządzanie zmianą;
- Sprawozdawczość;
- Negocjacje żądań zmiany;
- Zarządzanie problemami;
- Analiza wartości wypracowanej (EV);
- Wykresy ukazujące trendy.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikt i kryzys;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.10.1. Ustanowienie portfela

Opis

Istnieją dwa główne sposoby tworzenia portfela – „oddolny” i „odgórny”. Sposób „oddolny” polega na zebraniu w całość już funkcjonujących komponentów i dodaniu korzyści, jakie daje zarządzanie nimi. Sposób „odgórny” polega na uprzednim opracowaniu i zaplanowaniu portfela i składa się z etapu analizy, w którym portfel jest kształtowany na podstawie oczekiwanych celów i w oparciu o wstępny plan.

Częścią ustanowienia portfela jest wdrożenie wymaganej przez niego infrastruktury. W jej skład wchodzić może przestrzeń biurowa, infrastruktura technologiczna i zespół zarządzający portfelem, jak i wszelkie powiązane ustalenia, procedury, narzędzia lub systemy.

Mierniki

- Analizuje podejście do ustanowienia portfela (oddolna, odgórna, lub ich kombinacja);
- Identyfikuje możliwe komponenty portfela projekty i programy;
- Identyfikuje tworzy i rozwija infrastrukturę portfela;
- Opracowuje plan kontroli portfela.

6.5.10.2. Tworzenie i utrzymywanie cyklu portfela

Opis

Jednostka musi określić, w jaki sposób zaplanować i skalować działania związane z zarządzaniem portfelem oraz sposób zarządzania cyklem portfela. Status portfela i postęp realizacji komponentów projektów i programów musi być regularnie aktualizowany. Procesy monitoringu powinny być ustanowione w taki sposób, żeby regularnie dostarczać i gromadzić informacje dotyczące przebiegu, finansowania i użytkowania zasobów, aby przeprowadzać porównanie z planami bazowymi, kontrolować przestrzeganie jakości i innych standardów, a także monitorować satysfakcję interesariuszy itp. Ponadto należy stworzyć i wdrożyć plan kontrolny dla ciągłego pomiaru kluczowych wskaźników efektywności (KPI).

W organizacjach mających doświadczenie w prowadzeniu portfela te podstawowe elementy zazwyczaj zawarte są w ogólnych instrukcjach, przewodnikach lub specjalnych regulaminach dotyczących portfela. W celu wspierania procesu ciągłego uczenia i doskonalenia, działania podjęte w związku z zarządzaniem portfelem powinny podlegać regularnej ocenie. W zależności od wyniku oceny, mogą być wymagane zmiany. Kluczowym elementem kontroli projektu jest proces wcześniej zaplanowanego i przejrzystego zarządzania zmianą. W podsumowaniu każdego cyklu portfela powinny zatem z zasady znaleźć się: ewaluacja cyklu, raport stanu realizacji (statusu) portfela, jego rezultaty, osiągnięte sukcesy i nabyta wiedza.

Mierniki

- Organizuje zarządzanie i kontrolę procesów portfela;
- Definiuje wskaźniki do osiągnięcia dla kolejnych cykli;
- Zarządza cyklem kontroli portfela.

6.5.10.3. Sprawozdawczość i raportowanie portfela

Opis

Regularne raportowanie jest nieodzownym elementem zarządzania portfelem. Raportowanie dostarcza informacji i komunikuje stan portfela zarówno w bieżącej jak i poprzednich fazach oraz przedstawia prognozy realizacji do końca bieżącej fazy. Raportowanie obejmuje zarówno okresowe werbalne, jak i pisemne uaktualnienia i prognozy dotyczące statusu portfela. Raportowanie obejmuje także audyty finansowe oraz okresowe przeglądy portfela. W przypadku, gdy jednostka lub zespoły mają duże doświadczenie dopuszcza się, aby interesariusze sporządzali raporty, kiedy istnieją nadzwyczajne przyczyny ('zarządzenie poprzez wyjątki'). To oznacza raportowanie tylko wtedy, kiedy powstała odchyłka od planów bazowych lub wynikła sytuacja o większym znaczeniu, która musi być zakomunikowana z pominięciem raportów regularnych czy aktualizujących.

Mierniki

- Definiuje harmonogram i struktury raportowania (co, kiedy, jak często, jak, itd.);
- Raportuje okresowo ogólne postępy prac;
- Raportuje okresowo prognozę prac w portfelu.

6.5.11. Ryzyko

Definicja

Kompetencja ryzyko (zagrożenia i szanse) obejmuje identyfikację, ocenę, planowanie strategii reakcji i wdrożenia oraz kontrolę ryzyka powstającego w ramach portfeli, programów i projektów. Zarządzanie zagrożeniami i szansami pomaga osobom decyzyjnym dokonywać wyborów na podstawie dostępnych informacji, przypisywać priorytety działaniom i rozróżniać między alternatywnymi sposobami postępowania. Zarządzanie ryzykiem jest stałym procesem zachodzącym w całym cyklu życia komponentów portfela i jest regularnie analizowany w kluczowych punktach decyzyjnych portfela. Ryzyko to także kluczowy aspekt brany pod uwagę w procesie selekcji i wyboru projektów i programów.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka rozumie i skutecznie radzi sobie z zagrożeniami i szansami, wykorzystując między innymi plan zarządzania ryzykiem i plan reakcji na ryzyko.

Opis

Zagrożenia (negatywne skutki) i szanse (pozytywne skutki) należy zawsze rozpatrywać w odniesieniu do celów portfela i ich wpływu na nie. Zaleca się, aby w pierwszej kolejności opracować plan zarządzania ryzykiem, uwzględniając strategię korporacyjną i danego portfela. Następnie proces zarządzania ryzykiem najpierw identyfikuje i ocenia ryzyko, a dalej następuje sporządzenie i wprowadzenie planu reakcji. Plan odpowiedzi na ryzyko należy utworzyć i wdrożyć w zgodzie z wybranymi strategiami zarządzania ryzykiem.

Jednostka musi dopilnować, aby członkowie zespołu rozumieli wagę ryzyka i brali czynny udział w procesie zarządzania ryzykiem. Jednostka musi zapewnić by członkowie zespołu zgłaszali nadchodzące zagrożenia i szanse, a także odpowiada za zaangażowanie odpowiednich ekspertów merytorycznych, gdy tylko zachodzi taka konieczność.

Ryzyko jest także kluczowym aspektem do rozważenia podczas identyfikacji i wyboru projektów i programów do portfela lub selekcji w portfelu. Kiedy mówimy, że portfel jest „zrównoważony” to oznacza, że ogólny poziom ryzyka jest zminimalizowany dla danego zestawu projektów i programów.

Wiedza

- Plan zarządzania ryzykiem;
- Rezerwy kosztowe i czasowe;
- Oczekiwana wartość pieniężna (EMV) ryzyka;
- Techniki i narzędzia jakościowej oceny ryzyka;
- Techniki i narzędzia ilościowej oceny ryzyka;
- Plany i strategię reagowania na zagrożenia i szanse;
- Techniki i narzędzia rozpoznawania ryzyka;
- Planowanie scenariuszy;
- Analiza wrażliwości;
- Analiza SWOT (silne/słabe strony, szanse, zagrożenia);
- Podatność, apetyt, awersja i tolerancja na ryzyko;
- Ryzyka biznesowe projektu lub programu;
- Ryzyko rezydualne;
- Prawdopodobieństwo wystąpienia, wpływ i bliskość ryzyka;
- Właściciel ryzyka;
- Rejestr ryzyka;
- Źródła zagrożeń i szans.

Umiejętności

- Techniki rozpoznawania ryzyka;
- Techniki oceny ryzyka;
- Opracowywanie planów reagowania na ryzyko;
- Wdrażanie, monitorowanie i kontrolowanie planów całłościowych zarządzania ryzykiem;
- Wdrażanie, monitorowanie i kontrolowanie planów reagowania na ryzyko;
- Analiza Monte Carlo;
- Drzewa decyzyjne (np. analiza Ishikawy).

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;
- Perspektywa 4: Nieformalne wpływy, układy sił i interesów;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikty i kryzysy;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.11.1.Opracowanie i wdrożenie struktury zarządzania ryzykiem

Opis

Jednostka planuje, rozwija i wdraża strukturę zarządzania ryzykiem, w celu zastosowania jej w komponentach projektach i programach, po to, aby zapewnić, że zagrożenia i szanse są konsekwentnie i systematycznie zarządzane w cyklu życia portfela. Struktura (plan) zarządzania ryzykiem obejmuje definicję metod stosowanych w celu identyfikacji ryzyka, skategoryzowania, ewaluacji, ocen i możliwych rodzajów strategii w stosunku do ryzyka. Tak zdefiniowane ramy powinny nawiązywać do polityki organizacji dotyczącej zarządzaniem ryzykiem i muszą być zgodne ze standardami międzynarodowymi, krajowymi lub branżowymi. Struktura zarządzania ryzykiem powinna również określać, które osoby są odpowiedzialne za zarządzanie danym rodzajem zagrożeń i szans oraz określać sposoby i ścieżki delegacji problemów (w górę hierarchii, w dół lub poziomo).

Mierniki

- Identyfikuje szereg możliwych modeli zarządzania ryzykiem;
- Rozwija plan zarządzania ryzykiem zgodny z zasadami organizacji oraz międzynarodowymi standardami;
- Zapewnia zastosowanie spójnego systemu zarządzania ryzykiem.

6.5.11.2. Identyfikacja ryzyka i szans

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za stałe identyfikowanie wszystkich źródeł ryzyka oraz angażowanie innych w ten proces. Źródeł jest wiele, mogą być zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. Do dyspozycji są rozmaite techniki identyfikowania zagrożeń i szans (np. doświadczenie, wiedza nabyta z poprzednich programów i projektów, literatura branżowa, struktury podziału ryzyka oraz interaktywne sesje z członkami zespołu, m.in. burza mózgów, wywiady z interesariuszami i ekspertami z danej dziedziny). Proces identyfikacji ryzyka nie tylko rozpoznaje zagrożenia, ale również szanse, dzięki którym przykładowo koszt produktów cząstkowych może być niższy, komponenty – projekty i programy można szybciej zrealizować, są one bardziej odporne na zagrożenia lub po prostu można poprawić jakość. Wpływ środowiska zmienia się w czasie, dlatego identyfikacja ryzyka powinna być procesem o charakterze ciągłym.

Mierniki

- Nazywa i wyjaśnia różne źródła ryzyka oraz różnice między nimi;
- Rozpoznaje zagrożenia i szanse;
- Dokumentuje zagrożenia i szanse w rejestrze ryzyka.

6.5.11.3. Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za ciągłą ocenę zidentyfikowanych zagrożeń i szans. Ocena może być ilościowa lub jakościowa. Najlepszym wyjściem jest stosowanie łącznie obu procesów i dokonywanie regularnych, powtórnych ocen zagrożeń i szans. Jakościowa analiza może zawierać w sobie szczegółową analizę źródeł, zidentyfikowanego ryzyka; bada też warunki ich powstania i wpływ na projekt. Przykładem jest planowanie scenariuszy.

Ilościowa analiza i ocena ryzyka stosuje numeryczne narzędzia dla pomiaru oczekiwanego prawdopodobieństwa i wpływu zagrożeń i szans w kontekście całego komponentu. Analiza Monte Carlo i technika drzew decyzyjnych są przykładami technik oceny ilościowej o dużych możliwościach.

Mierniki

- Udział w jakościowej ocenie ryzyka;
- Udział w ilościowej ocenie ryzyka;
- Tworzenie i interpretacja drzew decyzyjnych dotyczących zagrożeń i szans wraz z ich skutkami.

6.5.11.4. Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko

Opis

Jednostka jest odpowiedzialna za stały proces wyboru i wdrażania optymalnych reakcji na zidentyfikowane ryzyko. Polega on na ocenie różnych możliwych sposobów reakcji i ostatecznym wyborze najbardziej optymalnego.

W przypadku każdego zagrożenia możliwe są, między innymi, następujące działania:

- Podjęcie decyzji o nierozpoczynaniu lub o niekontynuowaniu czynności, która prowadzi do powstania zagrożenia;
- Akceptacja lub zwiększanie zagrożenia, aby umożliwić powstanie określonej szansy;

- Usunięcie źródła zagrożenia;
- Zmiana prawdopodobieństwa;
- Zmiana konsekwencji;
- Dzielenie ryzyka z innym podmiotem lub podmiotami (w tym kontrakty i finansowanie);
- Decyzja o akceptacji ryzyka na podstawie dostępnych danych;
- Przygotowanie rezerwy zarządczej.
- Inne podobne reakcje dotyczące szans to:
- Eliminowanie niepewności poprzez tworzenie warunków dla realizacji sposobności i szans;
- Przekazywanie ryzykownych zadań trzecim stronom, takim, które mogą lepiej sobie poradzić;
- Zwiększenie prawdopodobieństwa i/lub wpływu poprzez identyfikację i maksymalizowanie kluczowych czynników kreujących szanse (wzmacnianie);
- Brak działań zmierzających do wykorzystania szans (akceptacja).

Zagrożenia, którego nie można zaakceptować i szanse, z których należy skorzystać wymagają odpowiedniego planu reagowania. Często nawet po ustanowieniu sposobów reagowania na ryzyko może zaistnieć potrzeba zarządzania ryzykiem rezydualnym.

Mierniki

- Wyjaśnia działania różnych środków i metody wdrażania wybranej strategii całościowej dla procesu zarządzania ryzykiem;
- Ocenia reakcje na ryzyko, w tym ich silne i słabe strony;
- Ocenia alternatywne środki i metody wdrażania planów reagowania na ryzyko;
- Wpływa na plan zasobów i kompetencji wymaganych do wdrożenia reagowania;
- Wpływa na plan reagowania na ryzyko oraz odpowiednio komunikuje plan.

6.5.11.5. Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrożonych odpowiednich reakcji

Opis

Po wdrożeniu odpowiednich reakcji (z czym może się wiązać wyznaczenie właścicieli ryzyka dla określonych lub wszystkich ryzyk) należy monitorować ryzyko. Zagrożenia i szanse wraz z dobranymi do nich reakcjami należy okresowo oceniać. Prawdopodobieństwo i/lub wpływ ryzyka może się zmieniać, mogą pojawić się nowe okoliczności, mogą powstać nowe ryzyka, dla których plan reagowania może już nie wystarczać. Może zaistnieć konieczność ponownej oceny stosowanych strategii całościowych. W gruncie rzeczy zarządzanie ryzykiem nie jest procesem okresowym – powinien trwać nieprzerwanie, jako że wszystkie czynności i działania mogą nieść ze sobą aspekty ryzyka.

Mierniki

- Monitoruje i kontroluje wdrożenie i realizację planu reagowania na ryzyko;
- Komunikuje ryzyko oraz trafność wybranych sposobów reagowania na nie.

6.5.12. Interesariusze

Definicja

Ten element kompetencji polega na stosowaniu identyfikacji i analizy, angażowaniu i zarządzaniu postawami i oczekiwaniami wszystkich istotnych interesariuszy. Wszystkie osoby, grupy lub organizacje biorące udział w realizacji portfela, oczekujące na jego rezultaty, wpływające na niego lub na które on wpływa – to interesariusze. Zaliczają się do nich sponsorzy, klienci i użytkownicy, dostawcy/podwykonawcy, partnerzy i inne projekty, programy lub portfele. Zaangażowanie interesariuszy wymaga stałego przeglądu, monitorowania i działań stwarzających środowisko sprzyjające realizacji celów portfela. Może również oznaczać konieczność budowy strategicznego partnerstwa prowadzącego do zwiększenia organizacyjnego potencjału i zdolności oraz podziału pomiędzy strony zarówno ryzyka, jak i korzyści.

Zamiar

Celem tego elementu kompetencji jest sprawienie, by jednostka mogła utrzymywać zaangażowanie interesariuszy, skutecznie zarządzać ich oczekiwaniami i interesami oraz ich wpływem na portfel.

Opis

Proces angażowania interesariuszy ma charakter stały, odbywa się w trakcie trwania całego cyklu życia portfela. Oczekiwania interesariuszy, ich potrzeby i pomysły stanowią podwaliny portfela i tworzą jego potrzeby. Środki pieniężne i zasoby kluczowych interesariuszy są często koniecznym wkładem w portfel; będą oni później korzystać z jego rezultatów i korzyści.

Interesariusze mogą przyjmować różne formy i zgrupowania (kierownictwo wyższego szczebla, użytkownicy, dostawcy, partnerzy, grupy lobbingowe i grupy interesu, etc.) i mają różne postawy, dążenia i wpływ. W konsekwencji, każdy interesariusz lub grupa interesariuszy ma inne potrzeby informacyjne. Dlatego też strategia angażowania interesariuszy (zawsze wyrażona w planie komunikacji) jest niezbędna. Można ją realizować skupiając się na formalnych i nieformalnych kanałach komunikacji oraz na bardziej angażujących formach, sojuszach (aliansach), aktywnej współpracy lub formalnej i nieformalnej sieci powiązań. Sojusze często dokumentuje się i formalizuje w formie odpowiednich kontraktów lub poprzez tworzenie podmiotów typu joint-venture. Podmioty współpracujące mogą być osobami zatrudnionymi w różnych częściach organizacji lub mogą stanowić jedną lub więcej odrębnych organizacji. Sieci powiązań nie mają jasno zdefiniowanej hierarchii kompetencji i uprawnień, dlatego trudniej się je buduje.

Podczas realizacji strategii angażowania interesariuszy należy stale monitorować środowisko interesariuszy, aby w razie zaistniałych zmian zapewnić spójność i korektę.

Wiedza

- Spodziewane korzyści interesariuszy;
- Wpływ interesariuszy;
- Strategia angażowania interesariuszy;
- Plan komunikacji;
- Rodzaje i modele porozumień o formalnej współpracy;
- Obserwacja zewnętrznego środowiska w poszukiwaniu zmian społecznych, politycznych, ekonomicznych i technologicznych.

Umiejętności

- Analiza interesariuszy;
- Rozumienie presji kontekstowej;
- Strategiczne umiejętności komunikacyjne;

- Zarządzanie oczekiwaniami i wymaganiami;
- Formalna i nieformalna komunikacja;
- Umiejętności prezentacji;
- Nieformalna umiejętność nawiązywania kontaktów (networking) pozwalająca zidentyfikować potencjalnie przydatnych i wrogich interesariuszy;
- Świadomość kontekstu;
- Rozwiązywanie sporów.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Wszystkie elementy kompetencji z obszaru Perspektywa;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.12.1. Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu

Opis

Jednostka identyfikuje wszystkie osoby, grupy i organizacje znaczące dla portfela. W pierwszej kolejności analizuje postawy każdej grupy interesariuszy, aby poznać przyczyny dla tych postaw (korzyści lub straty, jakich spodziewają się interesariusze odnośnie konkretnego rezultatu lub procesu). Następnie jednostka musi poznać potencjalnie korzystny lub szkodliwy wpływ danego interesariusza lub grupy interesariuszy na portfel lub jego pewien komponent. Ich interesy mają rozmaite źródła, na przykład mogą konkurować ze sobą o rzadkie zasoby lub budżet. Ich możliwości mogą być znaczne lub mało istotne a nastawienie pozytywne lub negatywne.

Wpływ interesariusza może być większy lub mniejszy i może skupiać się na jednym lub więcej obszarach (np. możliwość dostarczania lub wstrzymania finansowania, zasobów, przestrzeni biurowej i sprzętu, priorytetów, dostępu, itp.). Poprzez cały cykl życia komponentów portfela należy stale i aktywnie analizować środowisko portfela, aby móc identyfikować nowych interesariuszy, zmieniające się interesy lub wpływy interesariuszy. Tego typu zmiany w środowisku mogą być skutkiem zmian w samym portfelu (np. wywołanym przez przejście z fazy planowania do realizacji). Częściej jeszcze są one rezultatem zmian w kontekście portfela (np. zmiany organizacyjne, zmiany personalne w zarządzie nadzorczym, zmiany ekonomiczne, nowe przepisy, itp.). Jednostka powinna badać znaczenie takich zmian dla całego portfela.

Mierniki

- Identyfikuje najważniejsze kategorie interesariuszy;
- Identyfikuje i nazywa różne interesy interesariuszy;
- Identyfikuje i ocenia wpływ interesariuszy;
- Opracowuje mapę interesariuszy;
- Identyfikuje istotne zmiany wewnątrz portfela i poza nim;
- Analizuje wpływ zmian na portfel;
- Aktywnie zarządza interesariuszami.

6.5.12.2. Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji

Opis

Jednostka opracowuje strategię opisującą, w jaki sposób będzie na bieżąco informować, angażować, motywować do współpracy różnych interesariuszy w zakresie portfela, jego strategii i rezultatów. Można to osiągnąć poprzez stosowanie różnego podejścia do różnych interesariuszy lub grupy interesariuszy, zależnie od ich wpływu i oczekiwanych korzyści. Aby to działanie usprawnić, można pogrupować interesariuszy o podobnym interesie i wpływie. Strategia (plan) zarządzania interesariuszami jest zdefiniowana(y) w rejestrze interesariuszy i powinna(ien) być uwzględniona(y) w planie komunikacji, który w przypadku każdego interesariusza lub grupy odpowiada na pytania dlaczego, co, kiedy (i jak często), jak (którym kanałem komunikacyjnym), kto (powinien informować) oraz jaki jest poziom szczegółowości komunikacji. Podstawowe znaczenie ma odpowiedź na pytanie „co?”; wiadomość musi być dostrojona do określonych oczekiwań interesariusza, który w jej efekcie powinien utrzymać poparcie (a przynajmniej nie występować przeciwko) dla portfela.

Plan komunikacji jest kluczowym planem w zarządzaniu oczekiwaniami. Można go podsumować jako zbiór wysiłków jednostki, zmierzających do kształtowania postaw różnych interesariuszy tak, aby oczekiwali oni i doceniali korzyści portfela i to, kiedy można je dostarczyć oraz aby nie byli rozczarowani z powodu wygórowanych lub błędnych oczekiwań dotyczących postępów prac lub/i rezultatów portfela.

Oczywiście każda komunikacja odbywa się w dwie strony, więc należy dokładnie sprawdzić, czy informacje dotarły do odbiorcy i jak zostały odebrane a następnie czy informacja spowodowała zamierzony skutek poprzez informację zwrotną i inne informacje przychodzące.

Ponieważ okoliczności stale zmieniają się, plan komunikacji należy regularnie przeglądać i aktualizować. Umożliwia to skuteczną identyfikację i zawiązanie potencjalnych sojuszy i sieci powiązań. Dla każdego partnera określa się korzyści i rezultaty płynące z możliwych partnerstw lub sojuszy. Z potencjalnymi współpracownikami i sojusznikami należy tworzyć i rozwijać dobre relacje.

Mierniki

- Opisuje korzyści płynące z posiadania strategii zarządzania interesariuszami;
- Opracowuje plan komunikacji;
- Dostosowuje plan komunikacji i/lub strategii do zmieniających się okoliczności;
- Wyjaśnia powody zmian w planie komunikacji;
- Identyfikuje i ocenia szanse wynikające z zawiązania partnerstwa lub sojuszu;
- Identyfikuje i ocenia potencjalnych partnerów.

6.5.12.3. Utrzymywanie relacji z zarządem, sponsorami i menedżerami wyższego szczebla w celu zyskania ich zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami

Opis

W przypadku wszystkich portfeli i prawie wszystkich komponentów najważniejszymi interesariuszami są sponsorzy i nadzór zarządczy. Zazwyczaj to zarząd organizacji udostępnia finanse (budżet) i/lub może decydować w sprawie zasobów, priorytetów nadawanych wymaganiom, definicji zakresu, itd. Zarządzanie oczekiwaniami tych kluczowych interesariuszy jest najważniejsze. Zaangażowanie i zaufanie kadry zarządczej, zarządu wyższego szczebla oraz/lub sponsorów zapewnia znaczne korzyści zarówno dla sukcesu portfela i jego komponentów, jak i dla zaangażowanych w nim stron. Konieczne jest wypracowanie dobrej relacji pracy i otwartej komunikacji.

Czasami te role kumulują się w jednej osobie; o wiele częściej różne osoby przejmują jedną lub więcej tych ról. Wszystkie te osoby mają własne oczekiwania, interesy i wpływy. W zależności od portfela, komponentów i kontekstu, organy wykonawcze i/lub sponsorzy mogą grać swoje role w zarządzaniu interesariuszami i działać jako ambasadorzy, ponieważ często mają wysoką pozycję i kontakty, których brakuje szeregowemu menedżerowi.

Mierniki

- Utrzymuje relacje z zarządem i/lub sponsorami;
- Zarządza oczekiwaniami zarządu, wyższego kierownictwa i/lub sponsorów;
- Angażuje kierownictwo i/lub sponsorów do działania w charakterze ambasadorów programu.

6.5.12.4. Interakcja z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania

Opis

W przypadku każdego portfela i jego komponentów warunkiem wstępnym sukcesu jest wczesne i głębokie zaangażowanie użytkowników. Użytkownicy lub ich przedstawiciele mogą dostarczyć informacji o potrzebach i wymaganiach oraz sposobów wykorzystania efektów końcowych. Te kwestie są niezbędne do zdefiniowania każdego komponentu (projektu, programu) i jego produktów cząstkowych. Użytkownicy lub grupy użytkowników mogą także dostarczyć zasoby.

Dostawcy mogą zaopatrzyć portfel lub jego komponenty w zasoby, wiedzę, półprodukty itd. Dostawców należy dobierać z należytą starannością, szczególnie, jeżeli wiedza, zasoby i/lub półprodukty mogą być otrzymane jedynie z zewnętrznych organizacji i niezbędne jest do tego zawarcie formalnych umów.

Partnerzy to osoby, grupy lub organizacje współpracujące ze sobą, aby wspólnie dostarczyć części wyników portfela, lub które mogą w innym stopniu przyczynić się do osiągnięcia celów portfela. Ci partnerzy mogą połączyć siły dla danego komponentu portfela lub mogą pracować razem na zasadzie bardziej trwałego nieformalnego związku lub konsorcjum. Partnerami mogą też być inni menedżerowie, do których należy dostosować tempo oraz dostarczany kontent (produkt, usługa) w celu optymalizacji korzyści dla organizacji.

W przypadku, gdy portfel ma Komitet Sterujący, w jego skład powinni wejść jeden lub więcej wyższych pozycją użytkowników (przedstawicieli użytkowników) oraz paru ważniejszych dostawców (przedstawicieli dostawców). Inni użytkownicy i pozostali interesariusze mogą być częścią panelu doradców dla kierownictwa i Komitetu Sterującego. Jednostka powinna skupić uwagę na tych grupach interesariuszy już od samego początku pracy w portfelu i używać swoich wpływów na wybór właściwych reprezentantów użytkowników końcowych i kluczowych dostawców.

Mierniki

- Buduje zaangażowanie użytkowników w portfel i odpowiednie jego komponenty;
- Buduje zaangażowanie dostawców w portfel i odpowiednie jego komponenty;
- Współpracuje z partnerami w celu dostarczenia optymalnego rezultatu dla organizacji.

6.5.12.5. Budowanie i utrzymanie sieci kontaktów i sojuszy

Opis

W ramach strategii zarządzania interesariuszami należy wprowadzać i budować sieci i sojusze. Mogą mieć postać formalną lub nieformalną. Kiedy są formalne, negocjuje się i dokumentuje kształt umowy oraz wypracowuje i wdraża plan współpracy o charakterze stałym. Częścią planu jest ustalenie miary wykonania oraz ustalenie strategii wyjścia.

Wszystkie sieci kontaktów i sojusze należy często oceniać i w razie potrzeby ulepszać. Sojusze mogą się kończyć zgodnie z założeniami lub kiedy formalne relacje przestają być korzystne dla przynależnych organizacji lub interesariuszy. Często organizacja pragnie wchodzić w przyszłe sojusze z tymi samymi partnerami przy nowych projektach, dlatego zakończenie formalnej relacji należy przeprowadzać z zachowaniem dobrych relacji.

Sieci są bardziej nieformalne i zazwyczaj utrzymują się długo po zakończeniu cyklu życia projektu.

Mierniki

- Negocjuje i dokumentuje umowy o sojuszu;
- Opracowuje i wdraża plan współpracy;
- Opracowuje i ocenia miary sukcesu;
- Pielęgnię kluczowe porozumienia partnerskie;
- Zamyka wszystkie formalne kontrakty.

6.5.13. Zmiana i transformacja

Definicja

Nowo wypracowane zdolności i możliwości mogą przynieść korzyści tylko w sytuacji, kiedy się je wykorzystuje i kiedy są wspierane przez organizacje i ludzi, którzy je otrzymują. Zmiana (polepszenie obecnej sytuacji pamiętając o przeszłych doświadczeniach) oraz transformacja (rozwój nowej sytuacji w oparciu o wizję przyszłości) dostarczają proces, narzędzia i techniki, dzięki którym osoby i organizacje mogą dokonywać przekształceń prowadzących do zaakceptowania i wprowadzenia zmiany.

Zamiar

Dzięki temu elementowi kompetencji jednostka może pomagać społecznościom, organizacjom oraz poszczególnym osobom dokonywać zmian lub transformacji, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie spodziewanych korzyści i celów.

Opis

Celem portfeli jest uzyskanie korzyści. W wielu przypadkach korzyści osiąga się nie tylko poprzez zrealizowanie rezultatów, ale również poprzez małe lub duże zmiany w zachowaniach organizacji.

Ludzie zazwyczaj nie sprzeciwiają się zmianie; sprzeciwiają się, kiedy zmiana ich bezpośrednio dotyczy. Z ich obiekcjami można sobie poradzić, na przykład dzięki budowaniu wsparcia, komunikacji skupiającej się bezpośrednio na zaistniałym oporze oraz tworzeniem wiedzy i umiejętności koniecznych do wdrożenia zmiany. Zmiana o charakterze bardziej strategicznym wymagać będzie wpływania na wiodącą koalicję lub interwencje o naturze psychologicznej lub psychospołecznej. Dobre zarządzanie zmianą objawia się tym, że ludzie czują się zaangażowani w proces zmiany i pracują kolektywnie dążąc do wspólnych celów oraz realizując korzyści i dostarczając rezultaty.

Transformacja zachodzi, kiedy określona wizja pociąga za sobą zmianę zachowania i istnieje wola, by robić rzeczy w inny, niż obecnie, sposób. Powodzenie transformacji zależy od wizji i jej mocy oraz ludzi, którzy ją podzielają i są gotowi poświęcić energię na jej realizację.

Poziom zarządzania zmianą i transformacją wymagany przez portfel w dużej mierze zależy od ilości zakłóceń powstałych w codziennej pracy jednostek i grup oraz czynników takich jak kultura, system wartości i historia przeszłych zmian. Jednostka musi regularnie monitorować i oceniać skuteczność zmian i dokonywać adaptacji strategii zmian i transformacji. Musi również wziąć pod uwagę rozmiar zmiany wobec możliwości i zdolności ludzi, grup i organizacji, aby pomagać im w skutecznym dostosowaniu się do zmian lub transformacji.

Portfele zazwyczaj otwierają nowe możliwości. Jednakże dopiero kiedy się wykorzystuje te możliwości i nowe zdolności – powstaje wartość dodana i korzyści. Zmiany biznesowe lub organizacyjne często zmieniają lub w znaczny sposób wpływają na procesy, systemy, struktury organizacyjne i role stanowisk, jednak przede wszystkim wpływają na zachowanie ludzi. Zmiany mogą być niewielkie lub wymagać całkowitej transformacji. Czasami mogą nawet być uciążliwe, wymagając specjalnych umiejętności dla ich wprowadzenia.

Wiedza

- Style uczenia się poszczególnych osób, grup i organizacji;
- Teorie zarządzania zmianą organizacyjną;
- Wpływ zmiany na osoby;
- Techniki zarządzania zmianą osobistą;
- Dynamika grupy;
- Analiza wpływu;

6. Wytyczne dla osób zarządzających portfelem

- Analiza interesariuszy;
- Teoria motywacji;
- Teoria zmiany.

Umiejętności

- Ocena możliwości i potencjału osoby, grupy i organizacji do zmiany;
- Reagowanie na zachowanie osób lub grup;
- Radzenie sobie z oporem przed zmianą.

Powiązane elementy kompetencji:

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 4: Układy sił i interesów;
- Perspektywa 5: Kultura i wartości;
- Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna;
- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.13.1. Ocena i weryfikacja wpływu zmian na portfel

Opis

Organizacje i ludzie mają ograniczoną zdolność, możliwość i gotowość do zmian. Wpływają na to między innymi takie czynniki, jak powodzenie lub porażka poprzednich zmian, stres i presja, zrozumiana potrzeba danej zmiany, kultura i atmosfera oraz dostrzeganie pozytywnych lub negatywnych perspektyw. Może również występować otwarty lub ukryty opór, co negatywnie przekłada się na zdolność dostosowania się do zmiany. W wielu przypadkach opór nie pochodzi od osób, na które zmiana oddziałuje bezpośrednio, ale od ich przełożonych. Zdolność adaptacji do zmiany nie jest stała, mogą na nią wpływać czynniki wewnętrzne i zewnętrzne. Sam portfel nie realizuje zmiany, jednakże będzie przez nią dotknięty i dlatego jednostka musi oceniać sytuację i dokonywać przeglądu możliwych skutków zmian, które dotyczą portfela.

Mierniki

- Analizuje zdolności adaptacji do koniecznej zmiany na podstawie przeszłych udanych i nieudanych zmian w organizacji;
- Ocenia obszary (zagadnień, ludzi), które potencjalnie mogą wywołać opór przed zmianą;
- Rozpoznaje i kształtuje okoliczności, które mogą zwiększyć zdolność adaptacji.

6.5.13.2. Opracowanie strategii zmiany lub transformacji dla portfela

Opis

Jednostka tworzy strategię zmiany (albo strategia powstaje i musi być przez osobę spisana), dzięki której będzie można zarządzać przewidywanymi zmianami lub transformacją. Pod uwagę bierze również zdolność do zmiany i chęć poddania się transformacji. Plan transformacji jest opracowywany i uzyskuje ważność po zatwierdzeniu przez prawnie umocowane osoby i grupy.

Zmiana i transformacja nie zachodzą z dnia na dzień; zazwyczaj potrzeba czasu, zanim pojawi się nowa wartość dodana.

Mierniki

- Identyfikuje strategię transformacji;
- Współpracuje z innymi w celu zatwierdzenia strategii;
- Dokumentuje strategię.

6.5.13.3. Utrzymanie trwałości procesu zmian

Opis

Gdy zmiana zostanie zainicjowana, powinny zostać przedsięwzięte środki w celu jej utrzymania. Jednostka powinna nieustannie monitorować i oceniać, jakie działania przyczyniają się do uzyskania i ustalenia pożądanej zmiany. Korzystne działania dokumentowane są w bazie danych wiedzy nabytej.

Mierniki

- Monitoruje i rozwiązuje problemy związane z oporem przed zmianą;
- Wdraża wybrane strategie reagowania;
- Prowadzi lub organizuje warsztaty i szkolenia;
- Regularnie dostosowuje plan zmiany lub transformacji uwzględniając wiedzę nabytą i zmiany, które zaszły w portfolio.

6.5.14. Wybór i równoważenie

Definicja

Kompetencja Wybór i równoważenie skupia się na ocenie, doborze i monitorowaniu wydajności projektów i programów wewnątrz zakresu portfela oraz na równoważeniu portfela – czyli upewnianiu się, że portfel jako całość generuje optymalne korzyści dla organizacji.

Zamiar

Zamiarem tego elementu kompetencji jest umożliwienie jednostce właściwego obierania priorytetów i umiejętności wyboru i oceny wszystkich projektów i programów w obrębie portfela, w oparciu o jasne kryteria. Utrzymywanie równowagi, spójności i wydajności jest kluczowe w celu osiągnięcia ustalonych wyników i rezultatów.

Opis

Ten element kompetencji jest kluczowy dla zarządzania projektami i programami składającymi się na portfel. „Wybór i równoważenie”, jako proces obejmuje cykliczną selekcję projektów i programów w celu zapewnienia, że portfel pozostaje zrównoważony.

Wybór projektów i programów jest ciągłym i powtarzanym wielokrotnie procesem, w którym portfel zostaje wypełniony nowymi i istniejącymi projektami i programami, a te, które zostały zrealizowane zostają z niego usunięte. Niektóre projekty lub programy mogą zostać wycofane lub wstrzymane, wówczas na czas pozostawania w portfelu nie są „aktywne”. Sama czynność wyboru może następować w regularnych odstępach czasu, np. raz lub dwa razy w roku (maks. raz na kwartał), uwzględniając zmiany potrzeb i priorytetów w organizacji. Proces selekcji może być skojarzony z procesem rozliczeń finansowych organizacji lub może nastąpić oddzielnie. Jeżeli są wymagane nowe projekty / programy należy wówczas przedłożyć propozycje lub uzasadnienia biznesowe do rozważenia i potencjalnej selekcji. Propozycje są przeglądane i sprawdzane, czy są zgodne z potrzebami i priorytetami organizacji. Bierze się pod uwagę ograniczenia takie jak czas, koszty czy dostępność surowców. Proces selekcji może skutkować wstrzymaniem, odwołaniem lub zmniejszeniem priorytetu istniejących w portfelu projektów i programów.

Do momentu zatwierdzenia, proponowane nowe projekty i programy są inicjowane według zatwierdzonego przez organizację procesu inicjacyjnego, który może być administrowany i zarządzany przez biuro zarządzania portfelem (Portfolio Management Office). Równoważenie portfela to proces upewniania się, że cały portfel faktycznie wprowadza pożądaną zmianę i dostarcza prognozowanych korzyści organizacji, poprzez osiąganie wytyczonych celów we właściwy sposób i zgodnie z odpowiednimi priorytetami. Jest to proces monitorowania postępu realizacji komponentów projektów i programów i kontroli ich wpływu na prognozowane korzyści. Na podstawie takiego monitorowania przewidywana jest przyszła wydajność. Zmiany w portfelu są proponowane do zarządu w razie potrzeby i wdraża się je wtedy, kiedy są konieczne. Możliwymi zmianami może być spowolnienie lub przyśpieszenie tempa realizacji komponentów, relokacja zasobów strategicznych z jednego komponentu do drugiego, bądź też (czasami tymczasowe) wstrzymanie niektórych projektów / programów. Proces ten jest okresowy i regularny, odbywa się zazwyczaj raz w miesiącu.

Mimo, iż jest to zaplanowany i przeważnie stabilny proces, mogą pojawiać się także gwałtowne zmiany, zazwyczaj wynikające z nagłej zmiany priorytetów lub perturbacji w organizacji. W takich przypadkach cały portfel musi być poddany ponownej ocenie i akceptacji.

Wiedza

- Koncepcje popytu i podaży;
- Techniki i metody analizy, między innymi:

- Analiza kosztów i korzyści
- Analiza ilościowa
- Analiza wielokryterialna
- Planowanie scenariuszy
- Analiza prawdopodobieństwa
- Metody analizy graficznej;
- Prezentowanie wielowymiarowych i złożonych informacji w kreatywny sposób, między innymi:
 - Wykresy 'bąbelkowe'
 - Wykresy trójwymiarowe
 - Strategiczna karta wyników
 - Porównanie równoległe;
- Uzasadnienia biznesowe i analizy wykonalności;
- Analiza informacji finansowych i analiza trendów;
- Doskonalenie, jakości i doskonalenie ciągłe;
- Doskonalenie procesu;
- Kluczowe wskaźniki i miary wydajności, jako narzędzia zarządcze.

Umiejętności

- Kontrola postępu;
- Zarządzanie zmianą;
- Raportowanie i sprawozdawczość;
- Negocjacja;
- Warsztat inicjujący (ang. start-up workshop);
- Spotkanie rozpoczynające (ang. kick-off meeting);
- Mapa zależności;
- Analiza możliwości i zdolności związana z:
 - Zasobami ludzkimi
 - Finansami
 - Aktywami;
- Techniki analizy ryzyka, na przykład:
 - SWOT
 - PESTLE
 - Analiza zdolności pierwotnych
 - Planowanie scenariuszy;
- Modele i strategie podejmowania decyzji;
- Umiejętność określenia preferowanej przez organizację kombinacji portfela;
- Umiejętność dokonywania kompromisów tam, gdzie nie ma idealnego rozwiązania;
- Umiejętność stosowania wielu kryteriów w podejmowaniu decyzji zarządczych;
- Kształtowanie, stosowanie i wdrażanie odpowiednich kluczowych wskaźników wydajności;
- Rozpoznawanie i dokumentowanie korzyści programu i projektu;
- Określanie wydajności projektu w oparciu o informacje wyższego poziomu.

Powiązane elementy kompetencji

- Wszystkie pozostałe elementy kompetencji z obszaru Praktyka
- Perspektywa 1: Strategia;
- Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy;
- Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy;

- Ludzie 5: Przywództwo;
- Ludzie 7: Konflikt i kryzys;
- Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność;
- Ludzie 9: Negocjacje.

Kluczowe wskaźniki kompetencji

6.5.14.1. Identyfikacja programów, projektów lub propozycji, które można włączyć do portfela

Opis

Nowe projekty i programy są identyfikowane i wstępnie umieszczane na liście potencjalnych komponentów, która jest regularnie aktualizowana. Ta lista w rozwiniętej formie rejestru może zawierać pomysły, proponowane projekty i programy lub projekty i programy w będące w różnych fazach realizacji. Mogą także znaleźć się tam projekty i programy nieaktywne lub wstrzymane. Zależności między projektami i programami są mapowane w celu określenia wynikających z nich korzyści biznesowych, które spodziewa się osiągnąć. Pewna ilość narzuconych obowiązkowych projektów i programów (jeżeli są wymagane) jest również identyfikowana i dodawana do portfela.

Mierniki

- Opracowanie spisu / rejestru, w celu identyfikacji i wychwycenia wszystkich pomysłów oraz proponowanych, planowanych, aktywnych lub nieaktywnych projektów i programów w organizacji;
- Identyfikacja i dokumentacja problemów i spraw do załatwienia i określenie ich statusu;
- Zarządzanie rejestrem i jego weryfikacja z pomocą odpowiednich osób i zespołu.

6.5.14.2. Analiza cech programów i projektów

Opis

Wszystkie projekty i programy muszą być przeanalizowane w celu określenia ich wykonalności, jak i określenia zasobów, czasu i kosztów. Analiza polega również na odnalezieniu wszelkich współzależności i określeniu, w jaki sposób każdy z komponentów portfela jest dostosowany do osiągania strategicznych celów i zadań. Atrakcyjność projektów i programów oceniana jest na podstawie ich poziomu ryzyka, prognozowanych korzyści i oceny skutków biznesowych. Tam gdzie nie można jasno określić korzyści i skutków biznesowych, można zlecić analizę wykonalności, aby określić zasadność i celowość inwestycji. Obowiązkowe projekty i programy związane z potrzebą wdrożenia narzuconych z zewnątrz wymogów, m.in. legislacyjnych, nadzorczych lub zgodności ze standardami i regulacjami, są także identyfikowane i włączane do portfela.

Ocena i nadanie priorytetów projektom i programom ma na celu zapewnienie, że są one spójne z potrzebami i priorytetami organizacji. Te komponenty portfela są porównywane ze sobą i szeregowane według priorytetów. Pod uwagę bierze się także potencjalny sposób realizacji projektów i programów i rekomendacje dla ich pogrupowania w celu poprawy wydajności.

Mierniki

- Gromadzi informacje o powiązaniach między komponentami, powstającymi ryzykami, wymogami dotyczącymi zasobów, kosztów, oraz korzyściami biznesowymi i terminami ich realizacji.

- Mapuje relacje i zależności pomiędzy komponentami;
- Identyfikuje projekty i programy obowiązkowe oraz oznacza je do włączenia do portfela;
- Przeprowadza analizę porównawczą w celu określenia najbardziej odpowiednich projektów i programów do zrealizowania celów organizacji;
- Szereguje projekty i programy według ich priorytetów stosując elementy analizy porównawczej.
- Weryfikuje i dopasowuje projekty i programy dostarczające podobnych korzyści biznesowych i wyników, w celu eliminacji redundancji i dla wykorzystania synergii;
- Weryfikuje i integruje grupy powiązanych ze sobą projektów w programy w celu uzyskania większej wydajności.

6.5.14.3. Priorytetyzacja programów i projektów w oparciu o kryteria organizacyjne

Opis

Organizacja określa kryteria, które będą stosowane w ustalaniu priorytetów projektów i programów. Tymi kryteriami mogą między innymi być ryzyko, wielkość, czas trwania, rodzaj i istotność strategiczna. Priorytety można poddawać inspekcji i zmieniać po pewnym czasie wedle potrzeb organizacji, zmian rynkowych lub zmian celów strategicznych. Kryteria priorytetyzacji dla oceny portfela są uzgadniane z zarządem wykonawczym.

Projekty i programy są szeregowane na podstawie tych kryteriów i tworzy się listę rankingową komponentów. Lista jest następnie uzupełniana przez dodanie do niej zasobów ludzkich, finansowych i uruchamia się uzgodniony proces selekcji zapewniający, że te czynniki będą brane pod uwagę. Menadżerowie projektów i programów potrafią określić krytyczne czynniki sukcesu (CSFs) oraz kluczowe wskaźniki wydajności (KPIs) na podstawie organizacyjnych kryteriów nadawania priorytetów.

Mierniki

- Identyfikuje, dokumentuje i weryfikuje metody i kryteria w celu określenia lub zmiany priorytetów projektów i programu;
- Zapewnia porozumienie z zarządem odnośnie kryteriów priorytetyzacji dla portfela;
- Wspiera zarząd w procesie weryfikacji i priorytetyzacji;
- Wspiera procesy zarządzania zasobami, finansowania i wyboru;
- Ustala priorytety projektów i programu w oparciu o ich dostosowanie i wkład w realizację celów strategicznych.

6.5.14.4. Nadzór nad realizacją programu i projektu

Opis

Wymaga się, aby jednostka zarządzała portfelem i sprawowała nadzór nad programami i projektami realizowanymi w ramach portfela. Ważne, aby jednostka była świadoma, jaki jest status poszczególnych komponentów, w jaki sposób są zarządzane, jaki jest postęp prac (harmonogram, koszty bieżące, budżet) oraz jakie jest ryzyko. Może zostać wydane zalecenie, aby poddać przeglądowi niektóre projekty i programy, lub rekomendacja, aby niektóre z nich zostały wstrzymane, odwołane lub aby zmodyfikować ich zakres, jeżeli nie gwarantują spełnienia założonych celów i dostarczenia spodziewanych korzyści. Te zalecenia i rekomendacje powinny od czasu do czasu zasilać proces selekcji i wyboru.

Mierniki

- Dostosowuje portfel w oparciu o ustalone punkty przeglądu w cyklu weryfikacji portfela;
- Identyfikacja i weryfikacja jakościowych i ilościowych danych w celu określenia wydajności projektów i programów i postępu prac w odniesieniu do planów;
- Monitoruje portfel w celu zapewnienia, że programy i projekty spełniają zaplanowane kluczowe cele i korzyści;
- Identyfikuje i oznacza do dalszej weryfikacji te projekty i programy, które nie osiągają planowanej wydajności;
- Identyfikuje i rekomenduje zmiany w składzie portfela.

6.5.14.5. Analiza i prognoza rezultatów portfela

Opis

Zarządzając portfelem jednostka odpowiedzialna jest za bieżące analizowanie i przewidywanie przyszłej wydajności programu. Może to być ciągły proces konieczny dla raportowania wyższemu kierownictwu lub część rutynowej procedury zarządzania w organizacji.

Częścią zarządzania wydajnością portfela jest regularna ocena wartości i wkładu priorytetów strategicznych, celem określenia czy projekty i programy portfela dostarczają wymagane rezultaty i zapewnienia, że cały portfel pozostaje zrównoważony i spójny. Jednostka może również identyfikować nabyte doświadczenie i stosować wszelkie zalecenia dla procesów rozpoznania, wyboru lub ustalaniu priorytetu komponentów.

Mierniki

- Ocenia i doskonali proces identyfikacji i akceptacji projektów;
- Ocenia wydajność portfela i wartość strategicznych priorytetów poprzez monitorowanie i przegląd kluczowych wskaźników wydajności;
- Identyfikuje i stosuje wiedzę i doświadczenie nabyte w procesach selekcji projektów, ustalaniu ich priorytetów i w procesach równoważenia portfela.

6.5.14.6. Przygotowanie i umożliwienie podejmowania decyzji dot. składu portfela

Opis

Jednostka rozpoznaje i dokumentuje metody zastosowane w procesie wyboru projektów i programów, biorąc pod uwagę pożądaną skład portfela. Ten skład może opierać się na ryzyku, kwestiach technicznych oraz/lub innym kryterium. Wszystkie obowiązkowe projekty (np. zgodność ze zmienionymi standardami lub zmiana prawa i regulacji) są identyfikowane i dodawane do portfela, bez względu na ich rangę i priorytet.

Niektóre projekty i programy mogą nie zostać zaakceptowane lub mogą zostać odrzucone. Istniejące komponenty mogą zostać zamknięte i odwołane lub ich realizacja wstrzymana.

Zalecenia dotyczące komponentów, które mają być wybrane i włączone w program, przekazywane są do akceptu jednostki zatwierdzającej (np. zarządu organizacji, komitetu sterującego, itp.). Po zaakceptowaniu projektów albo programów następuje alokacja finansów i zasobów. Decyzje organu zatwierdzającego są komunikowane interesariuszom, aby zapewnić pełną przejrzystość i świadomość informacyjną.

Mierniki

- Identyfikuje i dokumentuje najlepszy z punktu widzenia organizacji skład portfela;
- Wybiera projekty i programy możliwe do włączenia do portfela w oparciu o zatwierdzoną metodę wyboru;
- Przygotowuje do zaakceptowania zalecenia wyboru lub zmiany komponentów portfela;
- Przekazuje interesariuszom informacje o rezultatach wyboru lub zmiany komponentów.



Dodatek B:

Odniesienie do standardu ISO21504: 2015

Poniższe tabele korelacji przedstawiają element(y) kompetencji IPMA ICB® i/lub wskaźnik(i) kompetencji odpowiadające każdemu elementowi standardu ISO21504. Korelacja jest pokazana jedynie dla elementów zarządzania portfelami IPMA ICB, gdyż standard ISO21504 odnosi się tylko do zarządzania portfelami, a nie do zarządzania programami lub projektami.

Należy także podkreślić, że ISO21504 jest standardem bazującym na procesach, podczas gdy IPMA ICB jest standardem zbudowanym wokół kompetencji indywidualnych. Tabele przedstawione poniżej określają powiązania pomiędzy aspektami wiedzy i umiejętności z IPMA ICB a procesami ISO21504. Nie zawsze są to te same, a jedynie podobne aspekty powiązane na podstawie charakterystycznych różnic pomiędzy procesami opisanymi w standardzie (ISO21504) a wiedzą, umiejętnościami i możliwościami opisanymi w standardzie kompetencji IPMA ICB.

Element kompetencji lub kluczowy wskaźnik kompetencji podany w nawiasach pokazuje częściową korelację. Elementy kompetencji IPMA ICB, które nie mają odniesienia w ISO21504 zostały odpowiednio oznaczone („brak odpowiednika”).

Elementy kompetencji w obszarze „Ludzie”

Elementy kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO21504
Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 2: Spójność wewnętrzna i rzetelność	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 3: Komunikacja interpersonalna	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 5: Przywództwo	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 6: Praca zespołowa	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 7: Konflikt i kryzys	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 8: Przedsiębiorczość i kreatywność	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 9: Negocjacje	Brak odpowiednika w ISO21504
Ludzie 10: Orientacja na wyniki	Brak odpowiednika w ISO21504

Elementy kompetencji w obszarze „Praktyka”

Elementy kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO21504
Praktyka 1: Definiowanie portfela	4.3. Ramy zarządzania portfelem 4.5. Kryteria wyboru i ustalenia ważności elementów portfela
Praktyka 2: Wymagania, cele i korzyści	5.7.5. Zarządzanie integracją korzyści
Praktyka 3: Zakres	Brak odpowiednika w ISO21504
Praktyka 4: Zarządzanie czasem w portfelu	Brak odpowiednika w ISO21504
Praktyka 5: Organizacja i komunikacja	4.7. Widoczność portfela 4.8. Struktura sprawozdawcza z wyników portfela 5.7.4. Raportowanie wyników portfela
Praktyka 6: Jakość	Brak odpowiednika w ISO21504
Praktyka 7: Finanse	Brak odpowiednika w ISO21504
Praktyka 8: Zasoby	5.8.4. Optymalizacja zasobów
Praktyka 9: Zamówienia, kontrakty i współpraca	Brak odpowiednika w ISO21504
Praktyka 10: Planowanie i kontrola	5.7.2. Ustalanie punktu odniesienia dla wyników portfela 4.9. Ulepszanie zarządzania portfelem
Praktyka 11: Ryzyko	5.8.5. Zarządzanie ryzykiem portfela
Praktyka 12: Interesariusze	3.4. Zaangażowanie i zarządzanie interesariuszami
Praktyka 13: Zmiana i transformacja	Brak odpowiednika w ISO21504

Elementy kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO21504
Praktyka 14: Wybór i równoważenie	5.5. Ocena i wybór elementów portfela 5.7.3. Zarządzanie wynikami portfela 5.8.2. Optymalizacja elementów portfela 5.8.3. Utrzymywanie portfela

Elementy kompetencji IPMA ICB w obszarze „Perspektywa

Elementy kompetencji IPMA ICB	Odpowiednik w ISO21504
Perspektywa 1: Strategia	3.1. Kontekst i potrzeby w zarządzaniu portfelem 3.2.4. Szanse i zagrożenia 5.6. Zatwierdzanie dostosowania portfela do celów strategicznych
Perspektywa 2: Nadzór zarządczy, struktury i procesy	3.3.2. Definiowanie praw decyzyjnych dla treści portfela (4.6. Dostosowywanie do procesów i systemów organizacyjnych) 4.10. Zarządzanie portfelami
Perspektywa 3: Zgodność, normy i przepisy	Brak odpowiednika w ISO21504
Perspektywa 4: Układy sił i interesów	Brak odpowiednika w ISO21504
Perspektywa 5: Kultura i wartości	Brak odpowiednika w ISO21504

Dodatek D:

Tabela kompetencji

Aby zastosować IPMA ICB do oceny i rozwoju kompetencji indywidualnych można zastosować tabelę zawierającą elementy kompetencji opisane w IPMA ICB oraz taksonomii Blooma.

Poziomy kompetencji obejmują:

- Wiedzę: wykazanie się przyswojeniem materiałów poprzez przywołanie faktów, terminów, podstawowych koncepcji i odpowiedzi;
- Rozumienie: wykazanie zrozumienia faktów i koncepcji poprzez porównanie, tłumaczenie, interpretację, opis i artykułowanie głównych koncepcji;
- Zastosowanie: wykorzystanie nabytej wiedzy w celu rozwiązania problemów związanych z nowymi sytuacjami poprzez zastosowanie faktów, technik i zasad;
- Analiza: weryfikowanie i segregowanie danych poprzez identyfikację motywów i przyczyn, wyciąganie wniosków i wyszukiwanie potwierdzenia uogólnień;
- Synteza: tworzenie struktury lub schematu z różnych elementów, złożenie ich w całość; zbieranie informacji na różne sposoby poprzez łączenie elementów w nowy schemat lub zaproponowanie alternatywnych rozwiązań;
- Ocena: Prezentacja i obrona opinii poprzez ewaluację danych, pomysłów lub jakości pracy w oparciu o zestaw kryteriów.

Dodatek D: Tabela kompetencji

		Wiedza	Rozumienie	Zastosowanie	Analiza	Synteza	Ocena
Perspektywa	Strategia						
	Nadzór zarządczy, struktury i procesy						
	Zgodność*, normy i przepisy						
	Układy sił i interesów						
	Kultura i wartości						
Ludzie	Autorefleksja i zarządzanie sobą						
	Spójność wewnętrzna i rzetelność						
	Komunikacja interpersonalna						
	Relacje i zaangażowanie						
	Przywództwo						
	Praca zespołowa						
	Konflikt i kryzys						
	Przedsiębiorczość i kreatywność						
	Negocjacje						
	Orientacja na wyniki						
Praktyka	Definiowanie Projektu/Programu/Portfela						
	Wymagania, cele i korzyści						
	Zakres						
	Zarządzanie czasem w projekcie						
	Organizacja projektu i komunikacja						
	Jakość						
	Finanse						
	Zasoby						
	Zamówienia, kontrakty i współpraca						
	Planowanie i kontrola						
	Ryzyko						
	Interesariusze						
	Zmiana i transformacja						
	Wybór i optymalizacja **/						

* / ang. Compliance

**/ nie dotyczy Project Management

Dodatek E:

Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

Dodatek E: Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

6.3.3.	Perspektywa	41	6.3.2.4.	Dostosowanie portfela do procesów i funkcji działu zarządzania zasobami ludzkimi	50	6.3.4.2.	Ocena nieformalnego wpływu jednostek i grup i jego potencjalnego wpływu na portfel	59
6.3.1.	Strategia	42	6.3.2.5.	Dostosowanie portfela do procesów finansowych i kontrolingowych	50	6.3.4.3.	Ocena osobowości i stylów pracy innych osób oraz zastosowanie tych aspektów z korzyścią dla portfela	59
6.3.1.1.	Dostosowanie do misji i wizji organizacji	43	6.3.3.	Zgodność, normy i przepisy	51	6.3.5.	Kultura i wartości	60
6.3.1.2.	Identyfikacja i wykorzystanie możliwości wpływu na strategię organizacyjną	44	6.3.3.1.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności portfela z wszelkimi odpowiednimi przepisami prawa	52	6.3.5.1.	Ocena kultury i wartości społeczności i ich implikacji dla portfela	61
6.3.1.3.	Wypracowanie i zapewnienie ciągłej wiarygodności uzasadnień biznesowych / organizacyjnych	44	6.3.3.2.	Rozpoznanie i zapewnienie zgodności portfela z wszelkimi odpowiednimi przepisami dotyczącymi bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony środowiska	53	6.3.5.2.	Dostosowanie portfela do formalnej kultury i wartości korporacyjnych organizacji współpracujących	62
6.3.1.4.	Ustalenie, ocena i przegląd krytycznych czynników sukcesu	45	6.3.3.3.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności portfela i jego elementów z odpowiednimi kodeksami postępowania i kodeksami branżowymi	53	6.3.5.3.	Ocena nieformalnej kultury i wartości organizacji i ich wpływu na portfel	62
6.3.1.5.	Określenie, ocena i przegląd kluczowych wskaźników wydajności	46	6.3.3.4.	Identyfikacja i zapewnienie zgodności portfela z odpowiednimi zasadami i celami zrównoważonego rozwoju	54	6.4.	Ludzie	63
6.3.2.	Nadzór zarządczy, struktury i procesy	47	6.3.3.5.	Ocena, zastosowanie i rozwijanie standardów i narzędzi zarządzania portfelem	54	6.4.1.	Autorefleksja i zarządzanie sobą	64
6.3.2.1.	Znajomość zasad zarządzania projektem i sposobów ich wdrażania	48	6.3.3.6.	Ocena, porównywanie i usprawnianie organizacyjnej kompetencji zarządzania portfelem	55	6.4.1.1	Identyfikacja i refleksja nad sposobami, w jakie własne wartości i doświadczenia wpływają na pracę	65
6.3.2.2.	Znajomość i stosowanie zasad zarządzania programem i sposobów ich wdrażania	49	6.3.4.	Układy sił i interesów	57	6.4.1.2.	Budowanie pewności siebie na podstawie własnych mocnych i słabych stron	65
6.3.2.3.	Dostosowanie portfela do struktur sprawozdawczych i decyzyjnych organizacji oraz do procesów zarządzania jakością	49	6.3.4.1.	Ocena osobistych ambicji i interesów innych osób i ich potencjalnego wpływu na portfel	58	6.4.1.3.	Identyfikacja i refleksja dotycząca własnych motywacji, w celu wyznaczenia celów osobistych i utrzymania koncentracji	66

6.4.1.4.	Organizacja pracy indywidualnej w zależności od sytuacji i zasobów własnych	66	6.4.3.3.	Dobór stylów i kanałów komunikacji pod kątem potrzeb odbiorców, sytuacji i poziomu zarządzania	73	6.4.5.2.	Branie odpowiedzialności i okazywanie zaangażowania	79
6.4.1.5.	Branie odpowiedzialności za naukę i rozwój osobisty	67	6.4.3.4.	Efektywna komunikacja z zespołami wirtualnymi	73	6.4.5.3.	Kierowanie, coaching i mentoring w celu poprawy jakości pracy jednostek i zespołów	79
6.4.2.	Spójność wewnętrzna i rzetelność	68	6.4.3.5.	Stosowanie humoru i zachowanie dystansu	73	6.4.5.4.	Wywieranie wpływu i sprawowanie właściwej władzy nad innymi, dla osiągnięcia celów	80
6.4.2.1.	Uznawanie i stosowanie wartości etycznych	69	6.4.4.	Relacje i zaangażowanie	74	6.4.5.5.	Podjęmowanie, wymuszanie i ocena decyzji	80
6.4.2.2.	Promowanie trwałości wyników i efektów w długiej perspektywie	69	6.4.4.1.	Inicjowanie i rozwijanie relacji osobistych i zawodowych	75	6.4.6.	Praca zespołowa	82
6.4.2.3.	Odpowiedzialność za własne decyzje i działania	69	6.4.4.2.	Budowanie, moderowanie i działanie w sieciach społecznościowych	75	6.4.6.1.	Dobór członków i budowanie zespołu	83
6.4.2.4.	Spójne działanie, podejmowanie decyzji i komunikacja	70	6.4.4.3.	Okazywanie empatii poprzez słuchanie, rozumienie i wsparcie	75	6.4.6.2.	Promowanie współpracy i networkingu pomiędzy członkami zespołu	83
6.4.2.5.	Skrupulatne wykonywanie zadań, budowanie zaufania	70	6.4.4.4.	Okazywanie innym zaufania i szacunku przez zachęcanie do dzielenia się opiniami lub wątpliwościami	76	6.4.6.3.	Wspieranie, moderowanie i ocena rozwoju zespołu i jego członków	84
6.4.3	Komunikacja interpersonalna	71	6.4.4.5.	Dzielenie się własną wizją i celami, aby zdobyć zaangażowanie i poświęcenie innych	76	6.4.6.4.	Wznacanie zespołów poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności	84
6.4.3.1.	Przekazywanie zrozumiałej i ustrukturyzowanej informacji oraz weryfikacja jej zrozumienia	72	6.4.5.	Przywództwo	78	6.4.6.5.	Rozpoznawanie błędów – kierowanie uczeniem się na błędach	84
6.4.3.2.	Facylitacja i promowanie otwartej komunikacji	72	6.4.5.1.	Inicjowanie działań, aktywne doradzanie i oferowanie pomocy	79	6.4.7.	Konflikt i kryzys	86

Dodatek E: Tabela Kluczowych Wskaźników Kompetencji

6.4.7.1.	Przewidywanie i ewentualne zapobieganie konfliktom i kryzysom	87	6.4.9.1.	Identyfikacja i analiza interesów wszystkich stron zaangażowanych w negocjacje	95	6.5.	Praktyka	102
6.4.7.2.	Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów i kryzysów oraz dobór odpowiedniej(-nich) reakcji	87	6.4.9.2.	Wypracowanie i ocena opcji potencjalnie zaspokajających potrzeby wszystkich stron	95	6.5.1.	Definiowanie portfela	103
6.4.7.3	Mediacja, rozwiązanie konfliktów oraz kryzysów i / lub ich wpływu	88	6.4.9.3.	Definiowanie strategii negocjacji zgodnej z własnymi celami i akceptowalnej dla wszystkich zaangażowanych stron	95	6.5.1.1.	Kryteria sukcesu: rozpoznanie, priorytetyzacja oraz kontrola	104
6.4.7.4	Analiza przyczyn i konsekwencji konfliktów, kryzysów oraz dobór odpowiednich reakcji	89	6.4.9.4.	Osiągnięcie wynegocjowanych umów z innymi stronami, zgodnych z naszymi własnymi celami	96	6.5.1.2.	Przegląd, zastosowanie i wymiana wiedzy nabytej z innych portfeli	105
6.4.8.	Przedsiębiorczość i kreatywność	90	6.4.9.5.	Zidentyfikowanie i wykorzystanie dodatkowych możliwości akwizycji i sprzedaży	96	6.5.2.	Wymagania, cele i korzyści	106
6.4.8.1	Stymulowanie i wspieranie otwartego i kreatywnego środowiska	01	6.4.10.	Orientacja na wyniki	98	6.5.2.1.	Określenie hierarchii celów i korzyści	107
6.4.8.2.	Stosowanie myślenia koncepcyjnego w analizie sytuacji i budowaniu strategii	92	6.4.10.1.	Ocena decyzji i działań pod kątem ich wpływu na sukces portfela i cele organizacji	99	6.5.3.	Zakres	109
6.4.8.3.	Stosowanie technik analitycznych do oceny sytuacji, analizy danych organizacyjnych i finansowych oraz trendów	92	6.4.10.2.	Równoważenie potrzeb i środków w celu optymalizacji wyników i osiągnięcia sukcesu	99	6.5.3.1.	Ustalenie i utrzymanie zakresu portfela	110
6.4.8.4.	Promowanie i stosowanie kreatywnych technik poszukiwania alternatyw i rozwiązań	92	6.4.10.3.	Tworzenie i utrzymanie zdrowego, bezpiecznego i produktywnego środowiska pracy	100	6.5.3.2.	Kontrolowanie konfiguracji zakresu projektów i programu	110
6.4.8.5.	Promowanie holistycznego podejścia do portfela i jego kontekstu w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji	93	6.4.10.4.	Promowanie i marketing portfela, jego procesów i wyników	100	6.5.4.	Zarządzanie czasem w portfelu	112
6.4.9.	Negocjacje	94	6.4.10.5.	Dostarczanie rezultatów i uzyskanie akceptacji	100	6.5.4.1.	Ustalenie cyklu podejmowania decyzji w portfelu	113

6.5.5.	Organizacja i komunikacja	114			6.5.8.1.	Opracowanie strategicznego planu zarządzania zasobami w celu zrealizowania komponentów portfela projektów i programów	124		6.5.11.2.	Identyfikacja ryzyka i szans	134
6.5.5.1.	Ocena i ustalenie potrzeb interesariuszy	115			6.5.8.2.	Określenie ilości wymaganych i dostępnych zasobów w celu realizacji komponentów portfela projektów i programów	124		6.5.11.3.	Ocena prawdopodobieństwa i wpływu ryzyka	134
6.5.5.2.	Określenie struktury, ról i obowiązków w portfolio oraz w projektach i programach wchodzących w jego skład	116			6.5.8.3.	Identyfikacja umiejętności wymaganych zasobów w celu realizacji komponentów portfela projektów i programów	125		6.5.11.4.	Dobór strategii i wdrożenie planu reakcji na ryzyko	134
6.5.5.3.	Stworzenie infrastruktury, procesów i systemów obiegu informacji	116			6.5.9.	Zamówienia i kontrakty	126		6.5.11.5.	Ocena i monitorowanie ryzyka i wdrożonych odpowiednich reakcji	135
6.5.5.4.	Wdrażanie, monitorowanie i utrzymywanie organizacji portfela oraz projektów i programów wchodzących w jego skład	117			6.5.9.1.	Utrzymywanie i zarządzanie systemem zamówień w portfolio	127		6.5.12.	Interesariusze	136
6.5.6.	Jakość	118			6.5.10.	Planowanie i kontrola	129		6.5.12.1.	Identyfikacja interesariuszy i analiza ich oczekiwanych korzyści oraz wpływu	137
6.5.6.1.	Zapewnienie jakości w komponentach projektach i programach portfela	119			6.5.10.1.	Ustanowienie portfela	130		6.5.12.2.	Opracowanie i utrzymywanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji	138
6.5.7.	Finanse	120			6.5.10.2.	Tworzenie i utrzymywanie cyklu portfela	131		6.5.12.3.	Utrzymywanie relacji z zarządem, sponsorami i menedżerami wyższego szczebla w celu zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami	138
6.5.7.1.	Określenie i ustalenie budżetu portfela	121			6.5.10.3.	Sprawozdawczość i raportowanie portfela	131		6.5.12.4.	Interakcja z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania	139
6.5.7.2.	Opracowanie, wdrożenie i nadzór zarządcy nad wynikami finansowymi oraz systemem sprawozdawczości dla portfela	121			6.5.11.	Ryzyko	132		6.5.12.5.	Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy	140
6.5.8.	Zasoby	123			6.5.11.1.	Opracowanie i wdrożenie struktury zarządzania ryzykiem	133		6.5.13.	Zmiana i transformacja	141

6.5.13.1.	Ocena i weryfikacja wpływu zmian na portfel	142
6.5.13.2.	Opracowanie strategii zmiany lub transformacji dla portfela	143
6.5.13.3.	Utrzymanie trwałości procesu zmian	143
6.5.14.	Wybór i równoważenie	144
6.5.14.1..	Identyfikacja programów, projektów lub propozycji, które można włączyć do portfela	146
6.5.14.2.	Analiza cech programów i projektów	146
6.5.14.3.	Priorytetyzacja programów i projektów w oparciu o kryteria organizacyjne	147
6.5.14.4.	Nadzór nad realizacją programu i projektu	147
6.5.14.5.	Analiza i prognoza rezultatów portfela	148
6.5.14.6.	Przygotowanie i umożliwienie podejmowania decyzji dot. składu portfela	148

International Project Management Association, Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA, wersja 4.0

Osoby zarządzające projektami, programami i portfelami mierzą się w dzisiejszych czasach z jeszcze większymi i bardziej wymagającymi wyzwaniami. Od produkcji i budownictwa, aż po informatykę, farmację i badania przestrzeni kosmicznej, zapotrzebowanie na wysoce wykwalifikowanych menadżerów i liderów projektów jest ogromne. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB[®], wersja 4.0) prezentują złożony zestaw indywidualnych kompetencji, który znajdzie zastosowanie w rozwoju kariery, certyfikacji, szkoleniu, edukacji, doradztwie, badaniach i w wielu innych dziedzinach. IPMA wyznacza nowe kierunki poprzez stworzenie pierwszego w historii Globalnego Standardu dla indywidualnych kompetencji w zarządzaniu projektami, programami i portfelami. Ten standard został stworzony w porozumieniu z ponad 150 praktykami i liderami z 60 stowarzyszeń IPMA. Standard został opracowany, aby pomóc w rozpoznaniu kompetencji koniecznych do przeprowadzenia projektów, programów i portfeli. ICB4 pomaga zaangażowanym osobom w znalezieniu odpowiedniej ścieżki rozwoju. IPMA przewiduje, że organizacje, zespoły, i oczywiście, poszczególne osoby będą regularnie korzystać ze standardu, jako z narzędzia prowadzącego do sukcesu. Chcemy, aby wraz z rozwojem świata wszyscy w tym obszarze działań osiągnęli jak najlepsze, pożądane wyniki w projektach, programach i portfelach. Dzięki temu stworzymy świat, w którym każdy projekt odnosi sukces!