

## 25. Műhely : PORTFOLIÓMENEDZSMENT ÉS PMO-K KRITIKUS KÉRDÉSEI

### BEVEZETÉS (POST LEAD)

A szervezetek, a fokozódó világgazdasági versenyben, előnyt jelentő új termékekkel/szolgáltatásokkal és egyre hatékonyabb működéssel próbálnak helytállni. Mindezek, a sokszor kockázatos törekvések, megkövetelik a projektmenedzsment alkalmazását és a sokoldalú projekt-program koordinálást, amit a portfóliómenedzsment tud megoldani. A menedzsment módszertan és megfelelő együttműködési kultúra mellett a sikerhez hatékony szervezeti felépítés szükséges, amit a projekt irodák (PMO-k) tudnak megvalósítani.

A **2015. szeptember 17-i 25. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) vizsgálni kívánja a hatékonyan megvalósuló portfóliómenedzsment és az abban közreműködő PMO-k feladatait, sikeres megvalósításuk feltételeit. A Műhely a résztvevők tapasztalatai alapján a hazai gyakorlatot kívánja áttekinteni, keresve a jó megoldásokat illetve feltárva az elkerülendő tévutakat. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására **Fodor Andreát és Szalay Imrét** kérték fel.

### CÍMKÉK

Projekt kultúra, projekt érettség, portfóliómenedzsment, projekt iroda, Project Management Office (PMO), PMO típusok (adminisztratív, bürokratikus, kompetencia vezérelt), stratégiai célok megvalósítása, üzleti igények prioritizálása, projekt vezetők és szponzorok feladatai,

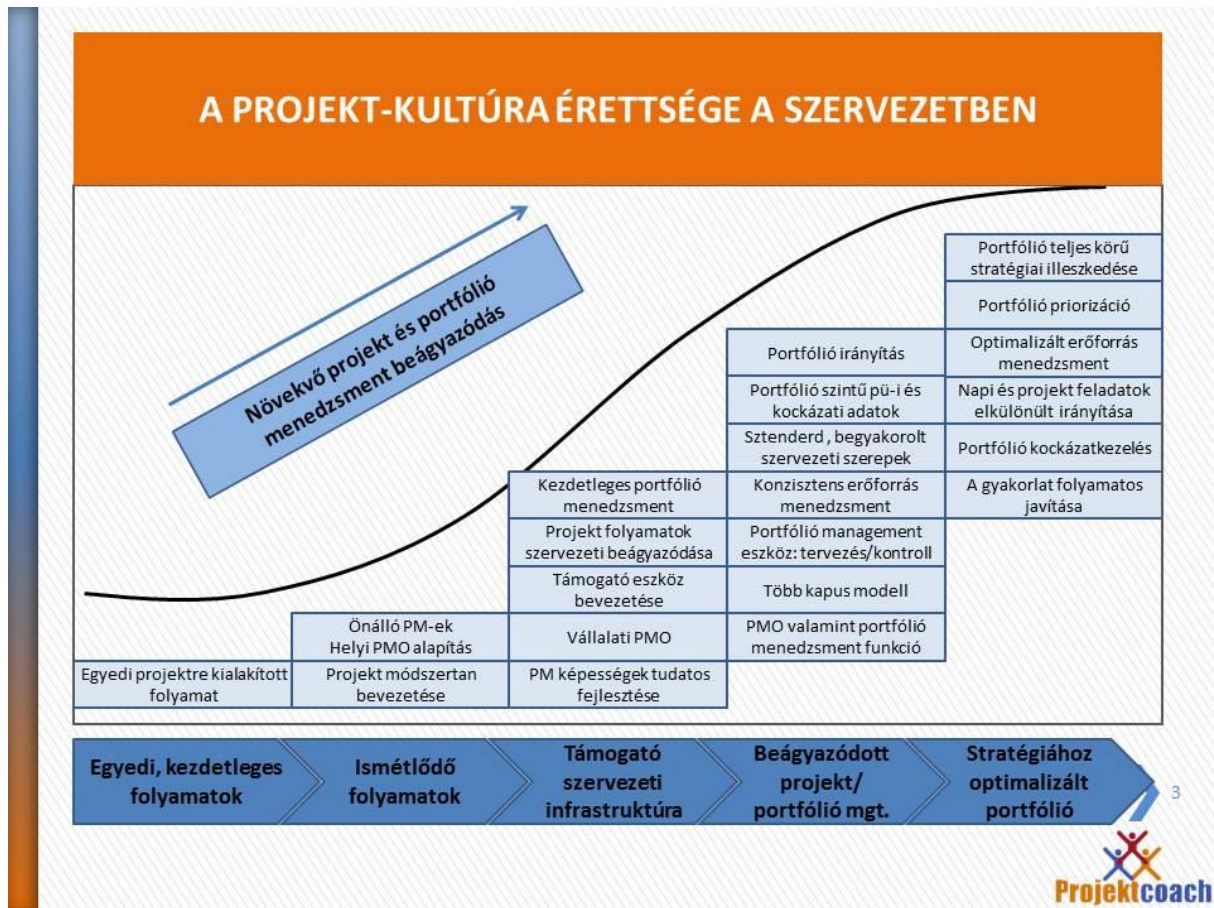
### BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

#### Fodor Andrea – Szalay Imre : Portfóliómenedzsment és PMO-k kritikus kérdései

#### A projekt kultúra érettsége és a PMO megjelenése

A szervezetek mindig keresik a fejlődést, azt, hogyan tudnák jobban, hatékonyabban elérni kitűzött stratégiai céljaikat. Egyre több projekt indul, és mind ugyanazért a figyelemért, támogatásért, anyagi és emberi erőforrásért küzd.

A projekt érettség fejlődésével, az önálló projektmenedzserek megjelenését követően, vagy azzal egy időben megjelenik a PMO a szervezetekben. Innentől viszont hosszú út vezet odáig, amíg kivívja magának azt a helyet és szerepet, amiből ténylegesen tud tenni a vállalat sikeréért, ez pedig a stratégiai szintű portfólió menedzsment megjelenése.



## Miért fontos a projekt portfólió menedzsment kérdéskörével foglalkozni?

Mivel a szervezetekben jóval több projekt méretű üzleti igény jelentkezik, mint amit az végrehajtani képes, szükségessé vált az üzleti igények szűrése, prioritizálása, kapacitásokhoz történő igazítása. Megfelelő kontroll nélkül az egyéni érdekek, hatalmi pozíciók mentén kerülnek kiválasztásra a projektek. A projektek célja a projekt által előállított termék által elérhető bevételnövelés /veszteség elkerülés. A projekt portfólió menedzsment célja, hogy az egyéni érdekek helyett a stratégiai érdekek érvényesüljenek, és olyan projekt portfólió kerüljön kialakításra, ami a legnagyobb üzleti értéket termeli a szervezet számára.

Szintén probléma a szervezetekben a projektvezetők helyzete és érdekérvényesítő képessége. Az üzleti oldalon a projektvezetők sokszor elsősorban az üzleti igényeket tartják szem előtt, kevésbé a megvalósíthatóságot, informatikai oldalon gyakran nem értik az üzleti gondolkodásmódot. Ha a projektvezetők egyik szervezeti egységhez sem tartoznak, akkor gyakran olyan alacsony pozícionáltak, hogy semmiféle hatalmat nem képviselnek, és így nehéz eredményeket elérniük.

A kommunikáció oldaláról megközelítve a projektvezetők fókusza (sikeresen végrehajtott projekt, jó megoldások) és a felső vezetés fókusza (sikeres cég, sikeres termékek, profit) nem minden esetben egyezik meg, ami sok esetben vezet rossz kommunikációhoz. A felső vezetést a célok motiválják elsősorban, a projektvezetőt a problémamegoldás. Ebből sokszor származik félreértés. Szükség van egy szűrőre, „tolmács”-ra a projektmenedzsment és a felső vezetés között, aki segít a megfelelő üzeneteket megfogalmazni és célba juttatni.

## A jól működő PMO

A jól működő PMO jellemzői:

- Stratégiai szinten van, a felső vezetés tagja, vagy maximális támogatottságot élvez a felső vezetéstől
- Fejleszti a szervezet projekt kultúráját
- Értéket teremt azáltal, hogy a projekt portfólió üzleti értékét mindenkor maximalizálja
- Folyamatosan felügyeli, ellenőrzi és mutatja a projektek működésének fejlődését, a projektszereplők (PM, BA) hozzáadott értékét
- Tolmácsol és egyeztet /mediál/ a szervezet egyéb szereplőinek érdekei között, politikailag biztosítja a projektek haladását
- Biztosítja a folyamatok betartását és a megfelelő eskalációs szintek betartását (szűr)
- Felügyeli, ellenőrzi és összehangolja az erőforrásokat, a szervezeti kapacitásokat
- Képviseli és pozícionálja a projekteket és a projektvezetőket

## A PMO-k szerepe a különböző fejlettségi szinteken

Adminisztratív PMO: ahol a PMO átveszi a projektvezetők adminisztrációs feladatait, és helyettük kezd adminisztrálni. Jellemzően olyan helyen jön létre, ahol az üzleti projektvezetés feleslegesnek ítéli a projekt haladásának adminisztrációját, ezért a projekt portfólió áttekinthetetlen és nem monitorolható, a menedzsment pedig nem érti a saját szerepét a projektek irányításában. A PMO tisztán adminisztratív funkciókkal nem képes üzleti értéket teremteni és magát elfogadtatni.

Bürokratikus PMO: ahol a PMO kizárólag a módszertanok, jelentések, információgyűjtés feladataira koncentrál, és nem veszi figyelembe a hatékony működést, és túlzott adminisztrációt zúdít a projektvezetőkre.

A PMO, mint kompetenciaközpont: a legolcsóbb és a legkevesebb kárt okozó „tévút”. A PMO, mint a projektvezetők vezetője, összefogja és mentorálja, képviseli a projektvezetői csapatot. Sokáig fennmaradhat anélkül, hogy stratégiai hozzáadott értéket teremtené a szervezet számára.

Mindhárom tévút a projekt kultúra fejletlenségét jelzi, illetve azt a tényt, hogy a felső vezetés nincs tisztában sem a projektek szerepével a stratégiai célok megvalósításában, sem a saját szerepükkel a projekt portfólió irányításában.

## A hazai helyzet, illetve a leggyakrabban felmerült kérdések:

PMO-knak és portfólió menedzsereknek szóló képzéseink általánosítható tapasztalata, hogy bár egyre több helyen jön létre PMO/Portfóliómenedzsment szakterület, jellemzően még keresik a helyüket a szervezetben. Jellemzően alulpozícionáltak, nem partnerként vannak jelen a felsővezetői szinten. A vezetői támogatás sok esetben hiányzik vagy nem elegendő, a támogatás hiányában kölcsönös elégedetlenség magas fluktuációhoz vezet. Viszont a kevés olyan helyen, ahol a vezetőség és a PMO kapcsolata megfelelő, és a PMO értéket teremt a vezetőség számára, ott a projektek 90-95%-a sikeres.

**A 25. PM Műhely** (2015. szeptember 17. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megvitatandó kérdések** :

1. Hogyan tudja segíteni a PMO a saját és a projektvezetők elfogadottságát, szerepük megértését? Hogyan tudja kimutatni, számszerűsíteni a saját és a projektvezetők által termelt hozzáadott értéket?
2. Hogyan lehet leghatékonyabban kialakítani és működtetni a projekt portfólió governance folyamatokat? Kinek mi a szerepe ebben a folyamatban?
3. Mit tehet a PMO a projekt kultúra fejlesztéséért a szervezetben? Milyen eszközei vannak?
4. Hogyan tud leghatékonyabban gazdálkodni a rendelkezésre álló erőforrásokkal?
5. Miben tud a PMO leginkább támogatást nyújtani, értéket teremteni
  - a. a cég számára
  - b. a projektvezetők számára
  - c. és hogyan tudja ezeket összehangolni?