

Lehet-e projektiroda módszertan? (Egy PMO BoK kezdmény)

Szalay Imre, PMP

Kovács Ádám és Sebestyén Zoltánnal közös cikkeink bázisán

22. PM Fórum, 2019. április 4.

Projektmenedzsment - Plusz

PMI öndefiníciója:

The Value of **Project**,
Program and **Portfolio**
Management

„Project Management Institute (PMI) is the world's leading association for those who consider **project, program or portfolio management** their profession.”



Portfolio

- Doing the Right Things



Project

- Doing it the Right Way



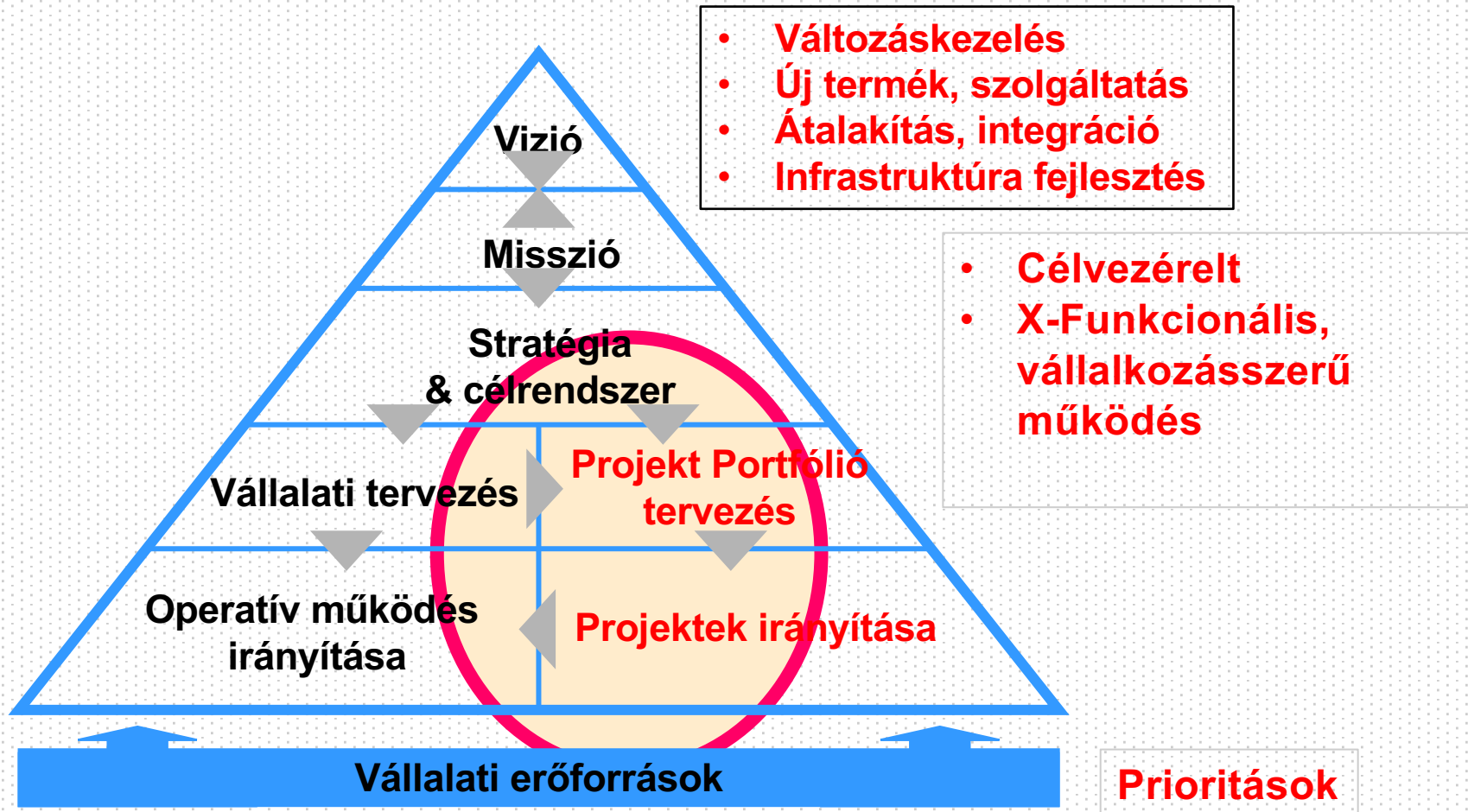
Program

- Doing it in the Right Order

A teljes képlet

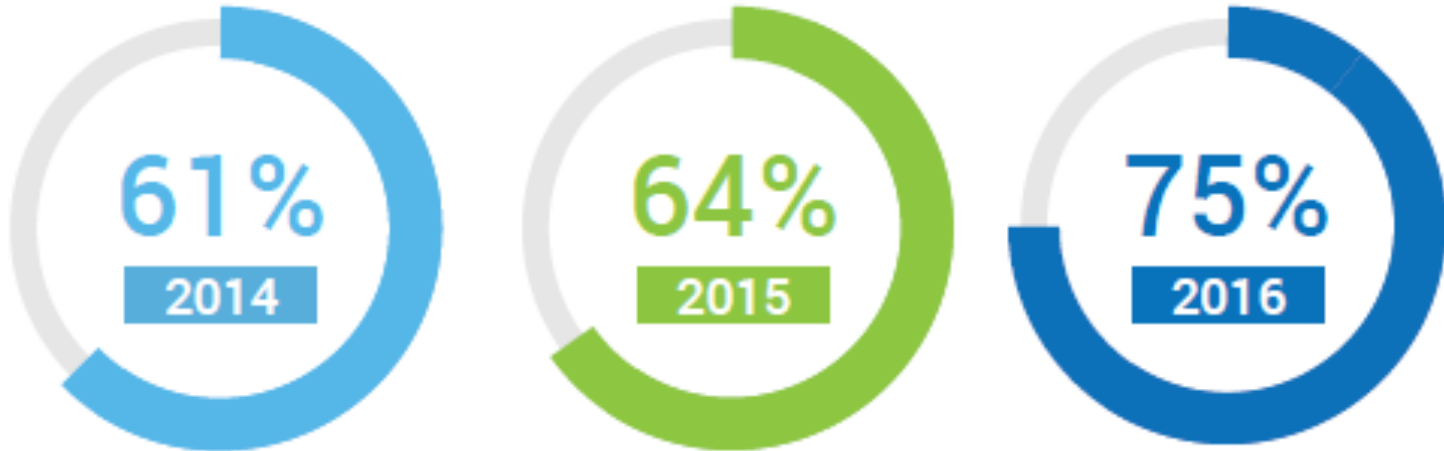


Projektiroda a szervezetben szervezeti egység?

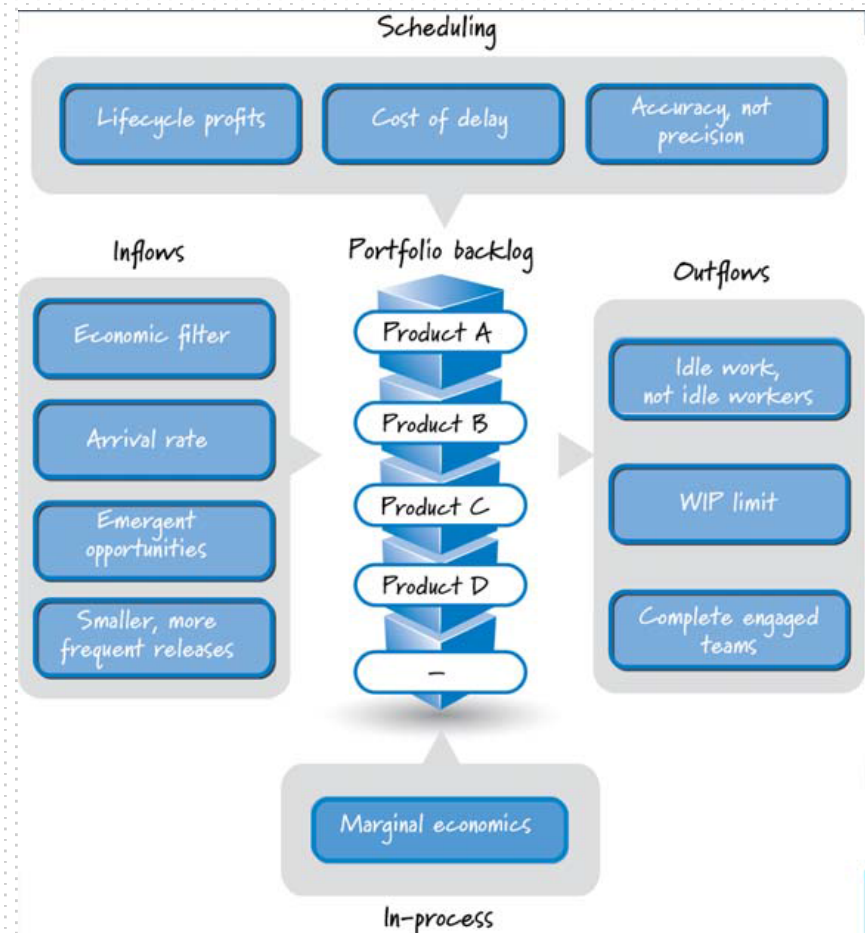
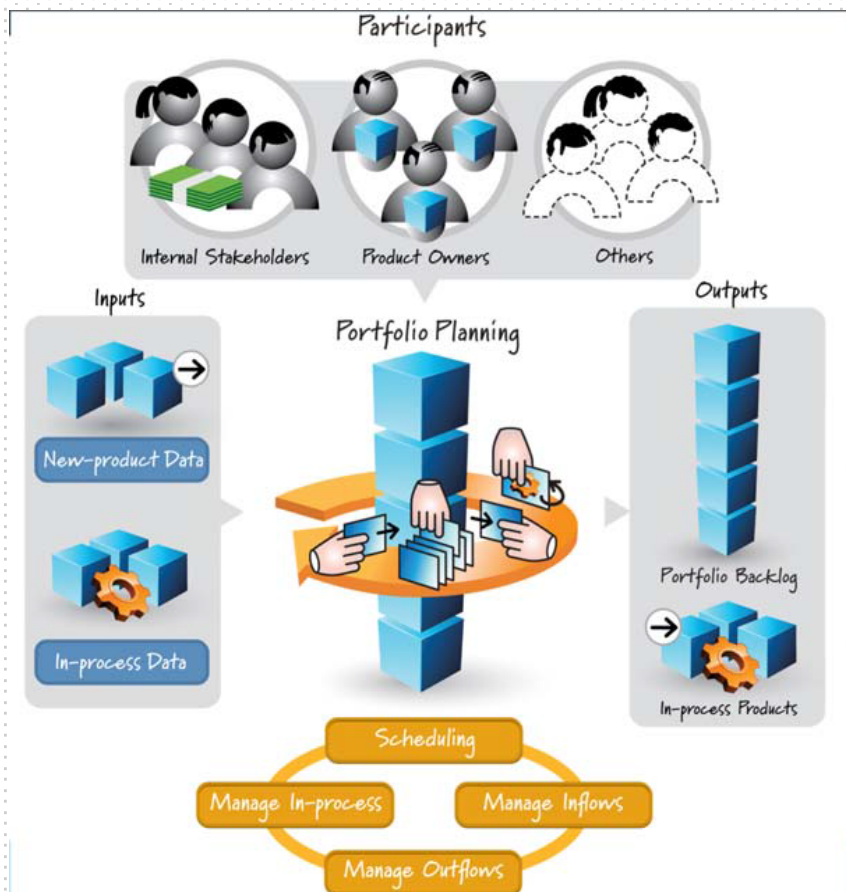


PMO terjedése

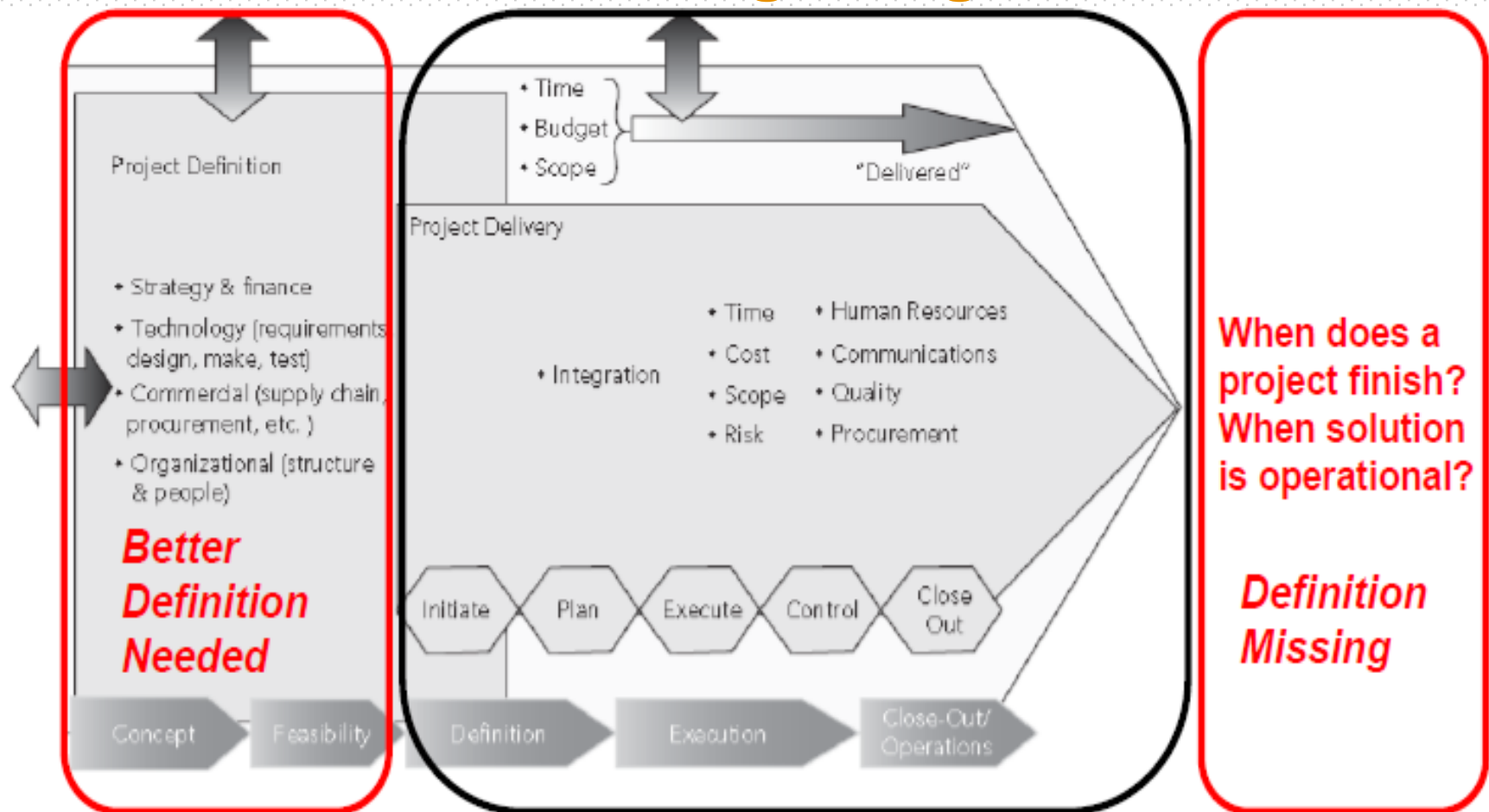
OVER THE YEARS: PERCENTAGE OF RESPONDENTS WHO HAVE A FORMALIZED PMO:



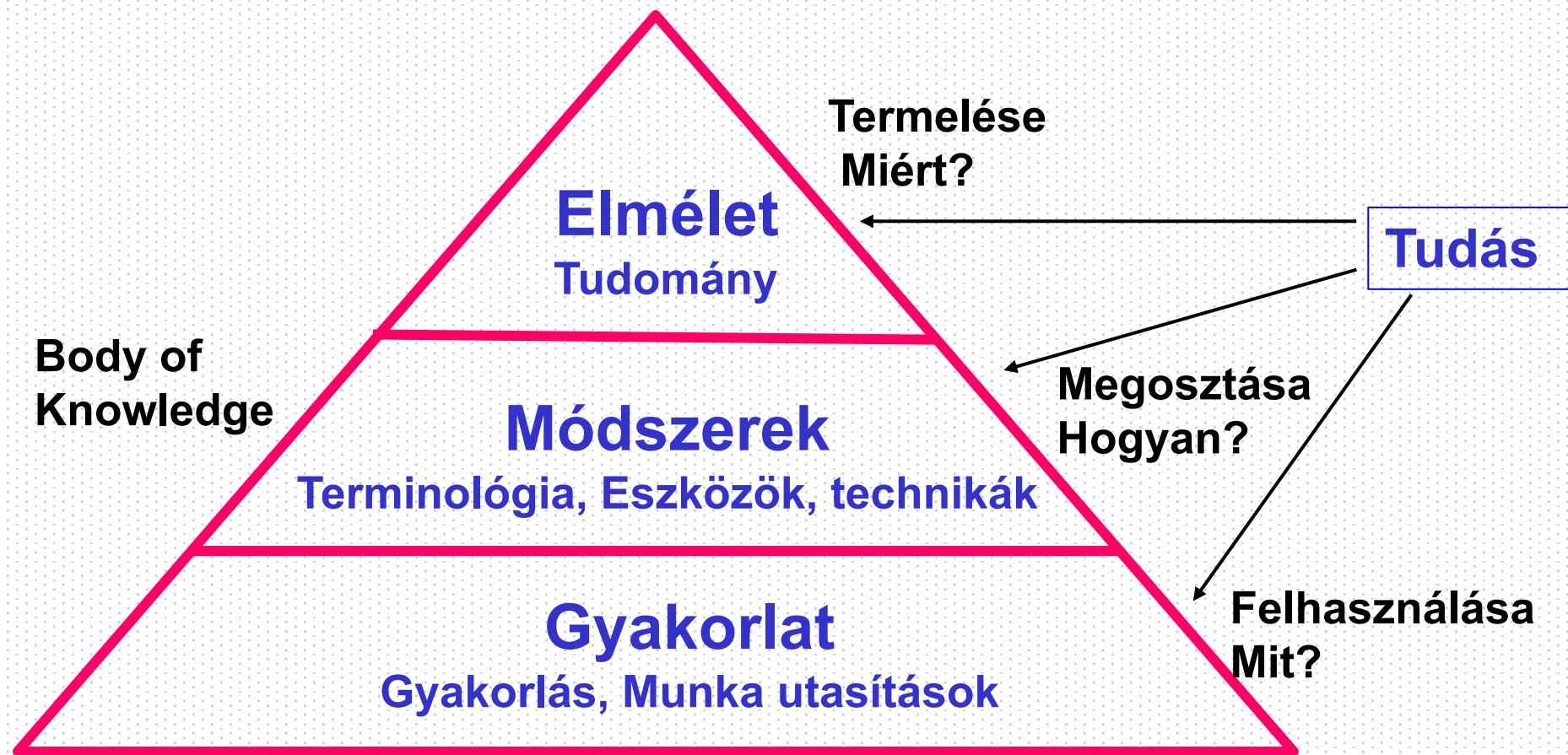
Párhuzamos trend: Agilitás és PMO/portfolió menedzsment a fókusz a PM diszkurzusban



Problémák a projektek előkészítésénél, befejezésénél – projekt élelciklus menedzsment szükségessége



A diszciplínák rétegződése



Gyakorlat: PMO Manifesto

2014. február 20.

**A PMO WILL ALWAYS BE ABLE TO
ARTICULATE THE BUSINESS
PROBLEM OR OPPORTUNITY THAT
THEY ARE PROVIDING A SOLUTION FOR**

THIS IS THE PMO MANIFESTO

IMPROVING, GOVERNING **SHOW YOUR
CONTROLLING, ASSURING SUPPORT**

**CHANGE, FUTURE, ENABLING, COLLABORATION
CAPABILITY, FACILITATION, DECISION-MAKING, IMPACT
FACTS, METRICS, LESSONS, DEVELOP, INNOVATE, SUPPORT**

**MANIFESTO FOR PMO PROFESSIONALS
ACROSS THE GLOBE**

WWW.PMOMANIFESTO.ORG



<https://pmoflashmob.org/>

Gyakorlat – konferenciák



London - Thursday 13th June, 2019

over 400 PMO professionals

<https://www.pmoconference.co.uk/>



PMI PMO Symposium® 2019

Where Leaders Meet

3-6 November | Denver, Colorado, USA

<https://www.pmi.org/pmo-symposium>



17th October, 2019, London

Licence To PMO

<https://www.futurepmo.com/>

Gyakorlat – PMO díj

■ PMI PMO of the Year Award - 2013 óta



Példa a jó gyakorlatra:

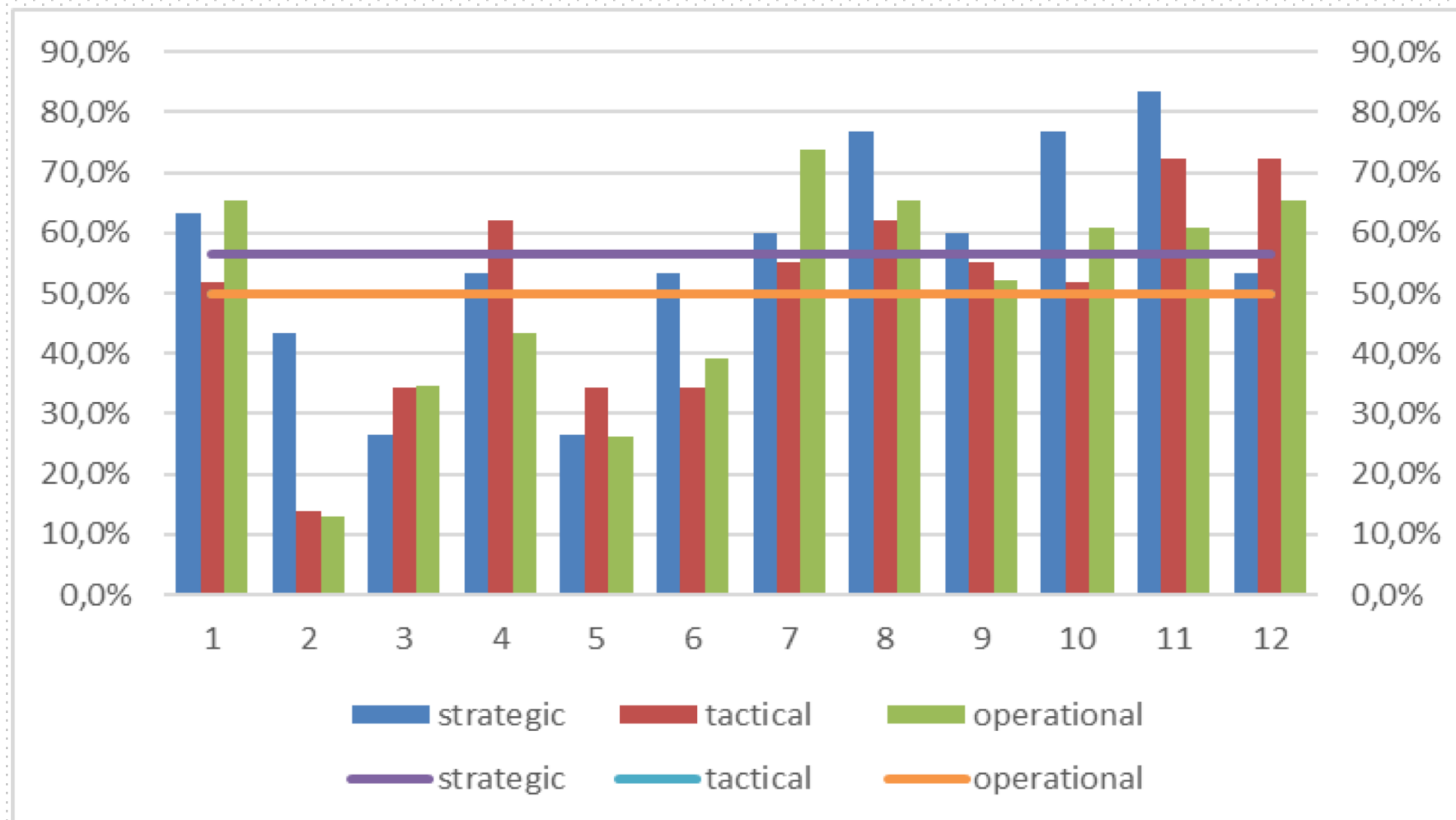
2016 évi győztes BC Hydro kanadai közmű cég (Burnaby, British Columbia)

- 2007-ben jött létre a PMO, amikor 6 különböző módszerrel kezelt portfólió volt a cégnél
- 2015-re lett vállalati EPMO
- 2010-ben OPM3 szerinti értékelésben 5%-os eredményt 2016-ra 91%-osra javították
- Az utóbbi 5 évben 563 projekt, 6,5 milliárd (kanadai) dollár értékben volt a portfólióban, s a portfólió kockázatok kezelésével 12 millió dollár megtakarítást értek el
- Siker elemek:
 - ❖ következetesen betartott egységesített governance folyamat,
 - ❖ minden projekt mérése 10 azonos indikátoron,
 - ❖ erős projekt delivery szervezet
 - ❖ az elnökség tagja a projektekekért felelős vezető

Gyakorlat : Hazai kép

PMO klub

Survey based on



Intézményesülési kezdeményezés Díj és minősítés

PMO GLOBAL AWARDS | 2019



PMO
GLOBAL
ALLIANCE

PMO-CP®

PMO VALUE RING®
Certified Practitioner



Monique Aubry, PhD

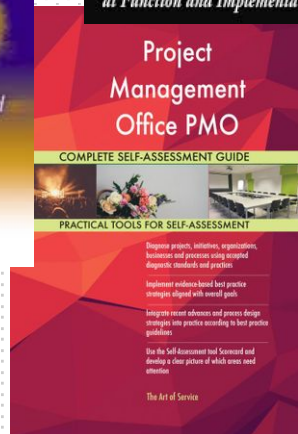
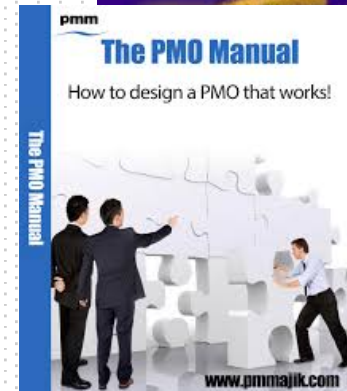
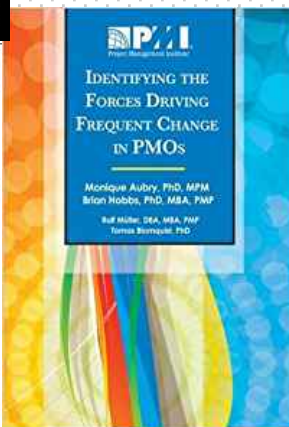
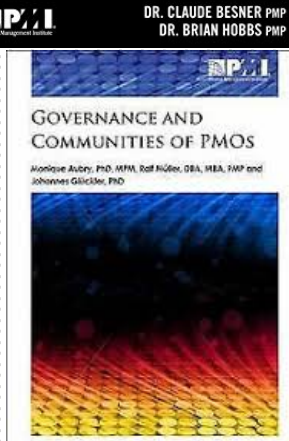
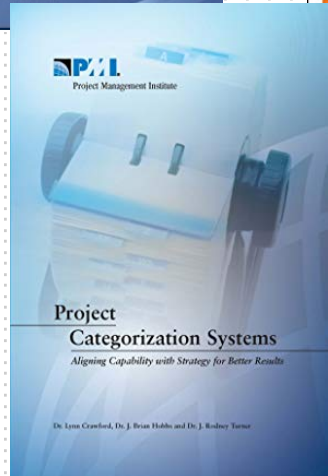
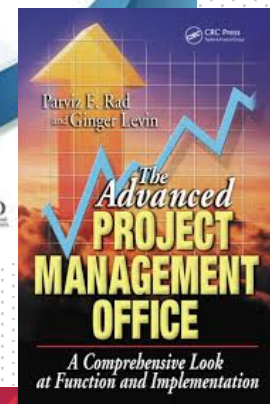
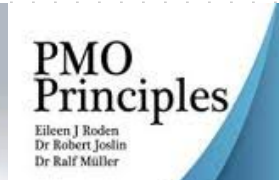
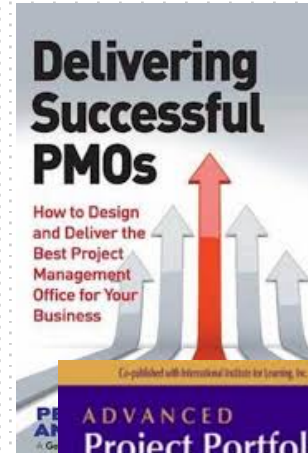
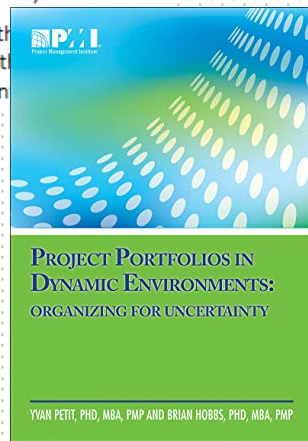
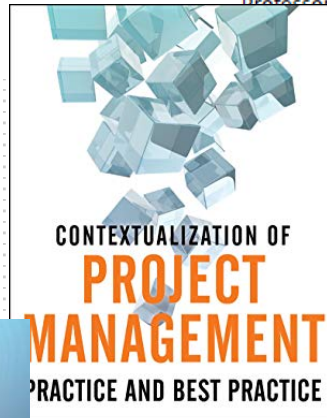
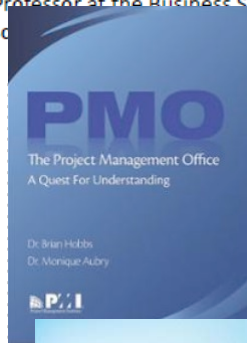
Professor at the Business Science
School of Mon



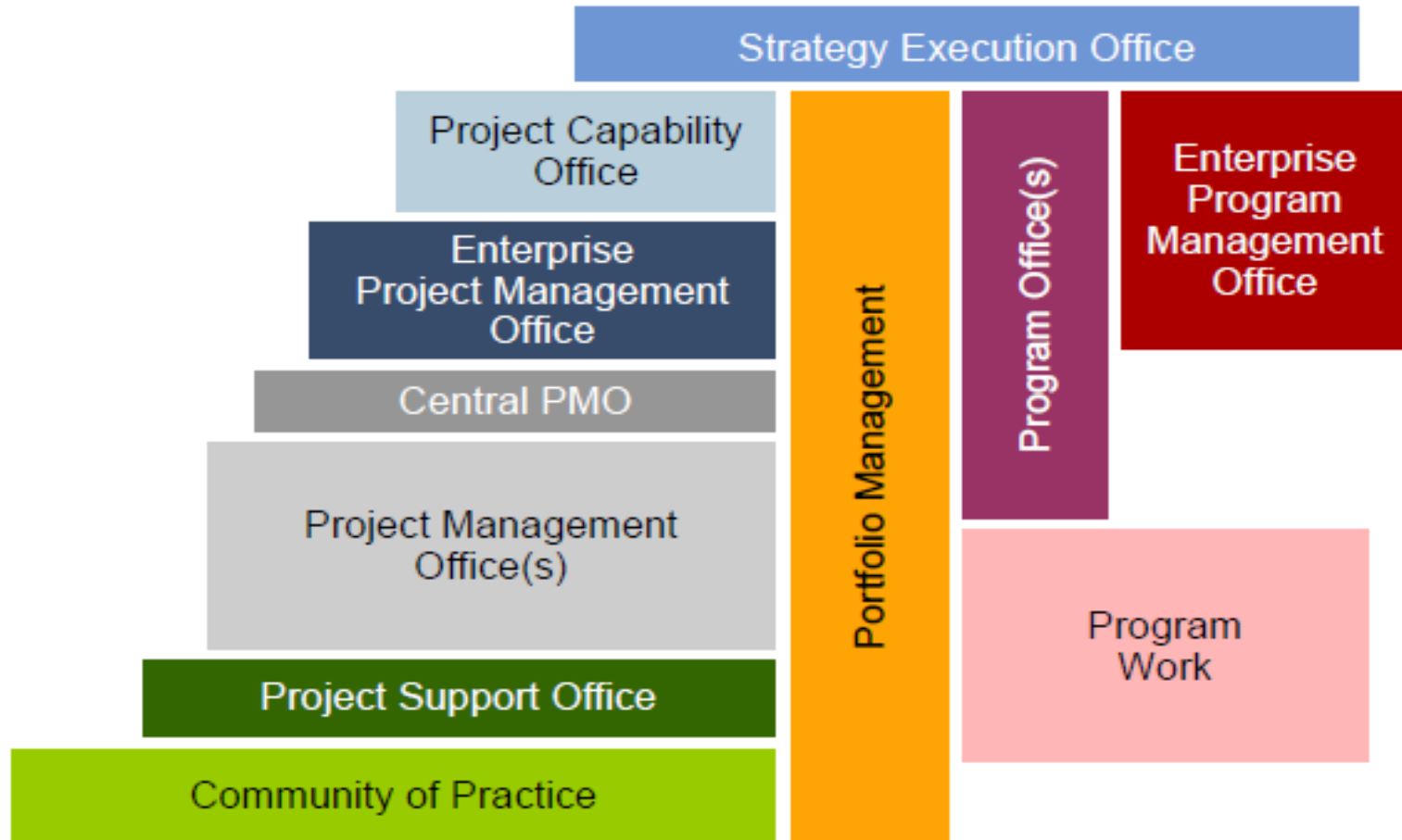
Brian Hobbs, PhD

Professor at the
School of Mon

Elmélet (??)



A projektiroda sokfélesége



PMO elnevezések az akadémiai publikációkban

Advanced PMO
Basic PMO
Business Project Office
Business Unit PMO
Center of Excellence
Change Operations
Coach
Consulting PMO
Controller
Coordinator
Country PMO
Customer Group PMO
Delivery Service
Division PMO
Enterprise PMO
Federated PMO
Functional PMO
Global PMO
Headquarter PMO

Information Manager
IT PMO
Knowledge PMOⁿ
Mature PMO
New Product Development PMO
Portfolio Management Office
Program Management Office
Project Coaching
Project Management Strategic Integration Office
Project Office
Project Repository
Project Support Office
Regional PMO
Standards PMO
Strategic Project Office
Supporter
Business PMO
Technical PMO
Planning PMO

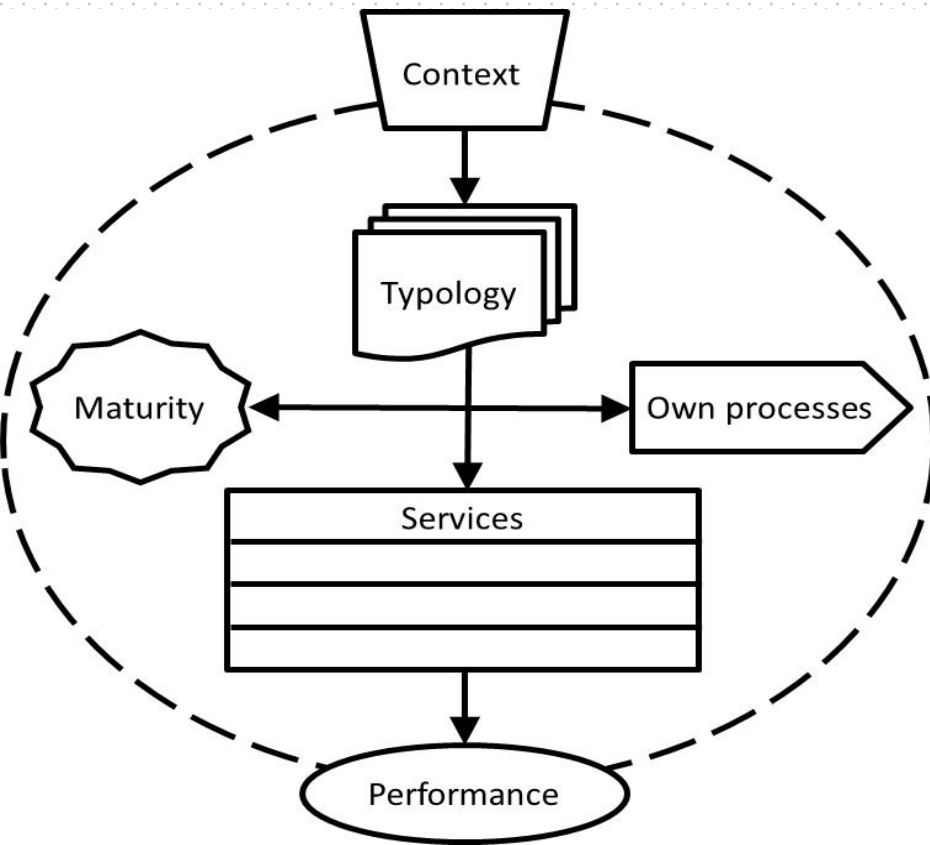


**300 + cikk
összegyűjtve a
kutatásunkhoz**

Analógia: A projektmenedzsment professzionalizálódásának folyamata

1960-as évek	PM szakmai közösségek létrejötte, korábbi eszközök módszerek felhasználása.
1970-es évek	PM tudások, alkalmazások elterjedése, konferenciák, folyóiratok, könyvek
1980-es évek	PM egy menedzsment diszciplínává válik, erősödő szakmaiság, body of knowlwegde
1990-es évek	PMBOK, minősítés és a képzés, más standardok, integrációs javaslatok, tömeges tagság, egyetemi kurzusok

PMO Modell



Értéklánc:

- Környezet
- Típus
- Szolgáltatások
- Teljesítmény

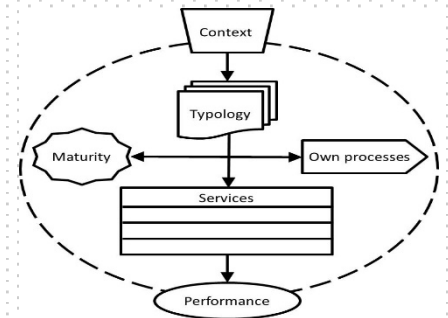
Minőség:

- Saját folyamatok (PMO operáció)
- Érettség

Integrated framework for Project Management Office Evaluation
Imre Szalay, Ádám Kovács, Zoltán Sebestyén

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877705817331557>

A kutatás



■ Módszer

A publikációkat mint „survey” inputokat használjuk, s ekként dolgozzuk fel

- ❖ Mely modell kategóriá(k)ról van állítása
- ❖ A kategóriákon belül a megnevezési és értelmezési különbségeket elemezzük
- ❖ A kialakult értelmezéseket statisztikailag vizsgáljuk

■ Lépések

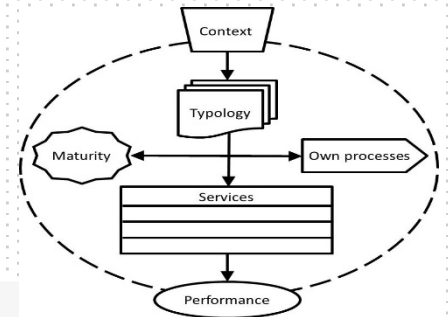
1. A hat kategória értelmezése tartalmi definíciókkal, milyen elemek, milyen leírással értelmeződnek
2. A kategóriák közti kapcsolati háló feltárása, hatás elemek azonosítása, definiálása, súlyozása
3. A kapcsolatok elemzése visszaigazolhatja, vagy esetleg módosíthatja a kategória leírásában szereplő elemek valamelyikét, ezek átvezetése
4. Az így teljesen definiált modell a gyakorlattal való validálása PMO vezetők, tagok interjúiin keresztül.

Munka adatbázis

dokumentum típus	darab
PMO Surveys	58
Besorolásra vár	38
Könyv	7
Context	30
Own Process	30
Typology	28
Maturity	12
Performance	24
PPM software	40
Portfolio Management	57

**324
elem**

PMO Típusok vizsgálata



Advanced PMO

Basic PMO

Business Project Office

Business Unit PMO

Center of Excellence

Change Operations

Coach

Consulting PMO

Controller

Coordinator

Country PMO

Customer Group PMO

Delivery Service

Division PMO

Enterprise PMO

Federated PMO

Functional PMO

Global PMO

Headquarter PMO

Information Manager

IT PMO

Knowledge PMOⁿ

Mature PMO

New Product Development PMO

Portfolio Management Office

Program Management Office

Project Coaching

Project Management Strategic Integration Office

Project Office

Project Repository

Project Support Office

Regional PMO

Standards PMO

Strategic Project Office

Supporter

Business PMO

Technical PMO

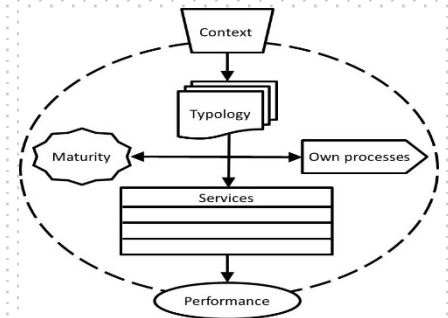
Planning PMO

A típusra vonatkozó feldolgozás példa

Services	Own Processes	Context	Maturity
Consulting PMO	Knowledge PMO	Global PMO	Basic PMO
Information Manager	Controller	Country PMO	Standards PMO
Project Coaching	Delivery Service	Regional PMO	Advanced PMO
Business Analysts			Mature PMO
Change Operations			
Coordinator			
Planning			
Portfolio Management			

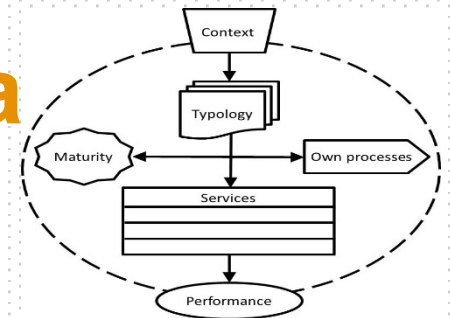
Types	Occurrence	Before 2010	After 2010
Enterprise PMO	13	6	7
Program Management	9	5	4
Office	9	5	4
Project Support Office	8	2	6
Business Unit PMO	8	5	3
Center of Excellence	5	1	4
IT PMO	5	2	3
Project Office			

PMO típusok javaslat



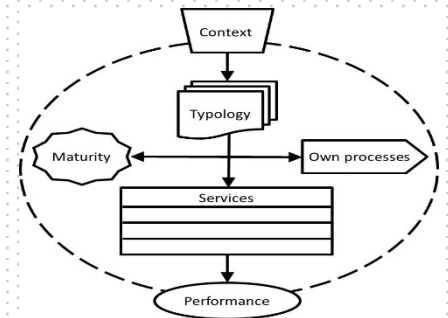
- **Dedicated PMO:** project or program PMOs operate as temporary entities in an organization – because of its more general naming, we can use this category for typifying the special type PMOs;
- **Business Unit (BU) PMO:** responsible for providing service for a specific unit of an organization (including divisions, departments) especially IT (as BU). Frequently this is the ordinary PMO.
- **Enterprise PMO:** responsible for the alignment of projects/programs with corporate strategy (sometimes it is also called Strategic or Global PMO)
- **Project Support Office:** provides enabling processes for the organization;
- **Center of Excellence:** provides tools, standards and methodology for project managers (sometimes also referred to as Center of Competency).

PMO szolgáltatások csoportja javaslat



- **Operation support services** In this group we consider all activities that are related to the support of the PM activities of an organization: standards, processes, methodologies, administrative support, and reporting.
- **Monitoring and controlling services** All financial activities related to a project are in this group: controlling activities, financial monitoring, profitability and productivity checks, and budgeting.
- **Human resource management services** The services in this group are all related to the human capital of the organization: training, talent management, benefit management, HR consulting services and knowledge management.
- **Strategic and portfolio management services** This group contains all activities linked with the alignment of the PMO to the strategy of the organization it is supporting: evaluation and selection of projects, program management, portfolio management, communication management and quality management. This service group has a high dependency on maturity (one element of our model): the more mature the PMO is, the more services from this group are provided.

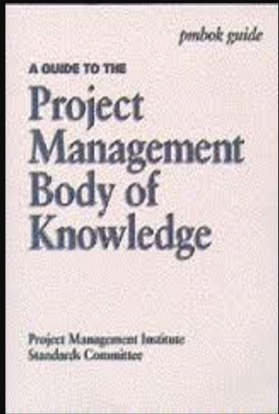
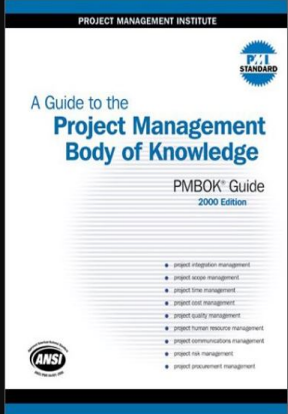
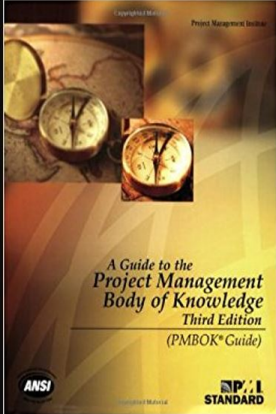
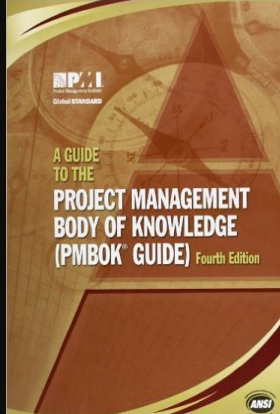
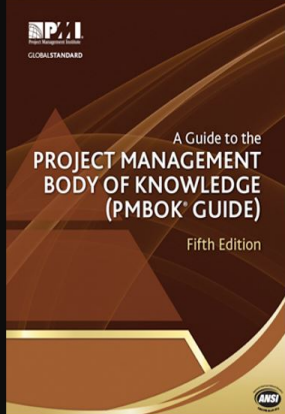
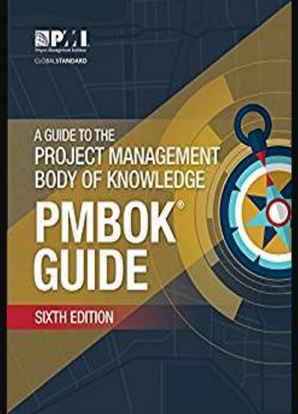
Kapcsolatok példa



Services /Typology	Dedicated PMO	Business Unit (BU) PMO	Enterprise PMO	Project Support Office	Center of Excellence
Operation support services	X	X	X	X	X
Monitoring and controlling services	X	X	X	X	
Human resource management services	X	X	X		X
Strategic and portfolio management services	X	X	X		

PMBOK® GUIDE FILMSTRIP

Timeline of “A Guide to Project Management Body of Knowledge” by PMI

					
1996	2000	2004	2009	2013	2017
1 st Edition	2 nd Edition	3 rd Edition	4 th Edition	5 th Edition	6 th Edition (2 Volumes)
176 Pages	211 Pages	390 Pages	467 Pages	589 Pages	758+168 Pages
9 Knowledge Areas	9 Knowledge Areas	9 Knowledge Areas	9 Knowledge Areas	10 Knowledge Area	10 Knowledge Areas
37 Processes	39 Processes	44 Processes	42 Processes	47 Processes	49 Processes
		592 ITTOs	517 ITTOs.	619 ITTO	722 ITTOs

Egy kezdemény a PMO tudásterületek, folyamatok és ITTO-k kialakítására, a PMO Body of Knowledge kialakítására

Persze kérdés hol tartunk a PMO
professzionizálódásában, az
átalakulásban, van-e vagy milyen az
átalakulás?



M.C. Escher – Metamorphosis
www.mcescher.com