

PMO kialakítás

22. Projektmenedzsment Fórum
Budapest, 2019. április 4.



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



Témakörök

0	IT PMO: kiindulási pont, első lépések
1	IT PMO kialakítása: Igazgatósági kiterjesztés, kialakult korlátok
2	PMO standardizálás
3	Eredmények
4	Összefoglalás, tapasztalatok



Technológiai tanácsadás

A folyamatos technológiai fejlődéssel a vállalatoknak is lépést kell tartaniuk. A PwC szakértői széles körű tapasztalattal rendelkeznek a digitális technológia támogatása, a konszolidálódó piacok pozícionálása és az új finanszírozási lehetőségek feltárása területén. Számos, globális szinten meghatározó vállalat tanácsadójaként a PwC szakemberei naprakészen nyomon követik az egyes iparágak jövőjét befolyásoló legfontosabb tendenciákat, és segítenek abban, hogy a vállalatok a legjobban kihasználják a változó gazdasági feltételeket és fogyasztói magatartást, illetve a technológiai növekedést.



0. IT PMO kiindulási pont, első lépések

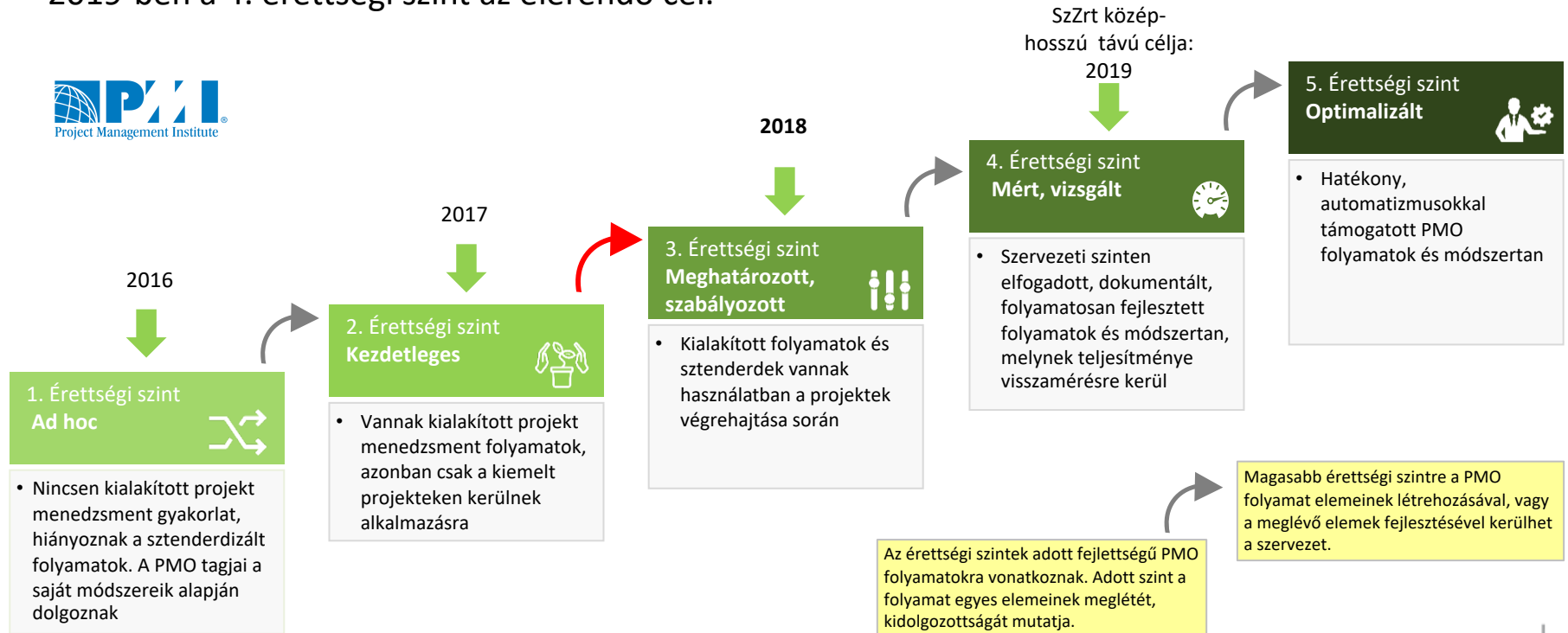


SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



Az IT PMO érettsége a Szerencsejáték Zrt-ben

A PMI érettségi modellje alapján a SzZrt IT PMO jelenleg az 5 fokú skála 3. érettségi szintjén áll. 2019-ben a 4. érettségi szint az elérendő cél.



LÁTOD?

EZ ITT A HATÁRIDŐ

imgflip.com



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.

A nagyvállalati projektvezetés kihívásai

A projektek közel fele fejeződik csak be a tervezett időben és költségkereten belül, aminek az okai az alábbi tipikus csoportokba sorolhatók

A megfelelő kommunikáció hiányában az egyes lépések összehangolása lehetetlen és ez növelheti a szervezeti ellenállást



A gyakran változó elvárásoknak és igényeknek való megfelelési kényszer gyakran ellehetetleníti a projekt sikerességét



A célok definiálatlansága növeli az erőforrásigényt



A projekt implementálását nehezíti a változás és kockázatkezelés hiányossága



A megfelelő felhatalmazás és a felelősségi körök tisztázásának hiánya hátráltatja a projekt haladását és növeli a kockázatokat



1. PMO kialakítás: Igazgatósági kiterjesztés, kialakult korlátok

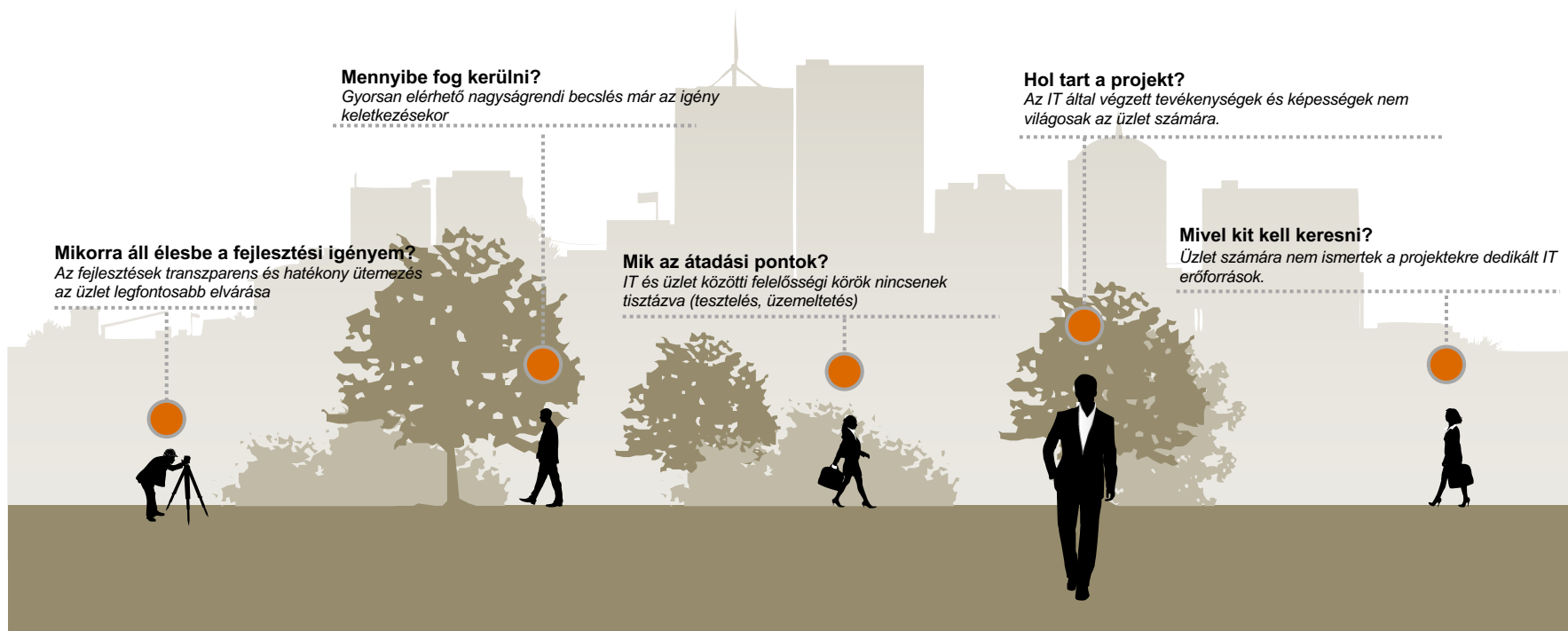


SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



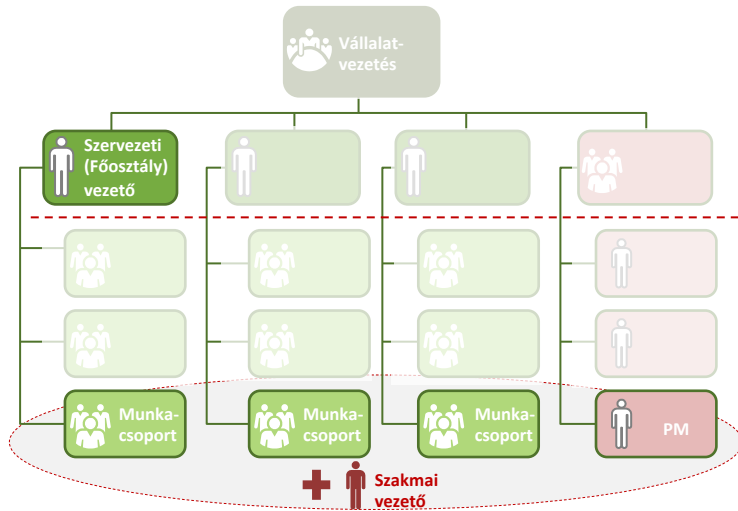
Tipikus visszajelzések az IT működésről

A szervezetek megrendelői oldalán ugyanazok a kérdések ismétlődnek



PMO 1.0: A kiterjesztési szakasz

A PM tevékenységet fokozatosan kiterjesztettük az összes IT projektre, így egyben tudtuk kezelni az egész portfóliót. A kulcs a szervezeti vezetői, projektvezetői, szakmai vezetői feladatok szétválasztása volt.



Szervezeti vezető

- ✓ A projektek feletti **vezetői kontroll** a főosztályvezetők kezében marad.
- ✓ A **PIB tagjaiként** döntenek a projektet érdemben befolyásoló változásokról, kockázatok kezeléséről.



Szakmai vezető

- ✓ A **szakmai kontroll** a szakmai vezetők kezébe kerül.
- ✓ Cél, hogy a szakmai vezető az operatív projektvezetéshez hierarchiában legközelebb álló **osztály-, csoportvezető** vagy **szakértő** legyen.
- ✓ Operatív kontrollt a projektvezetők gyakorolnak.



2. PMO átalakítás: standardizálás

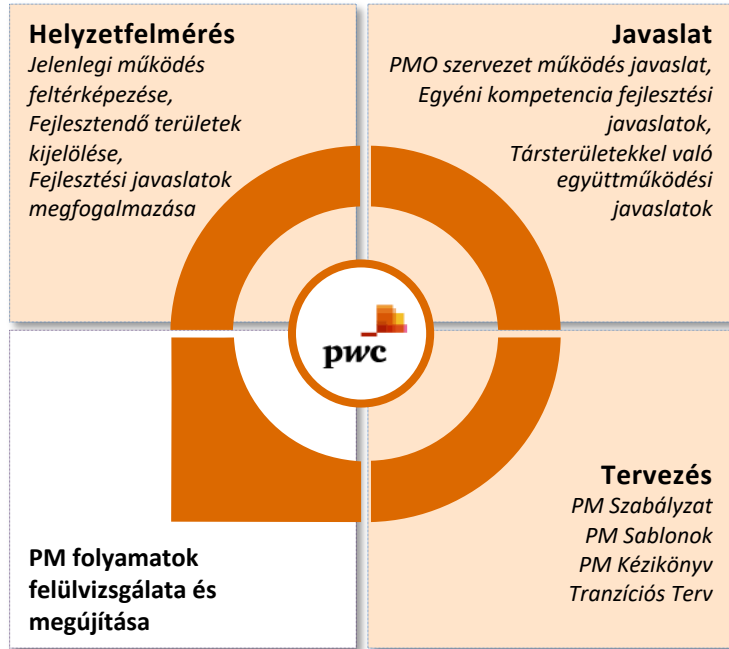


SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



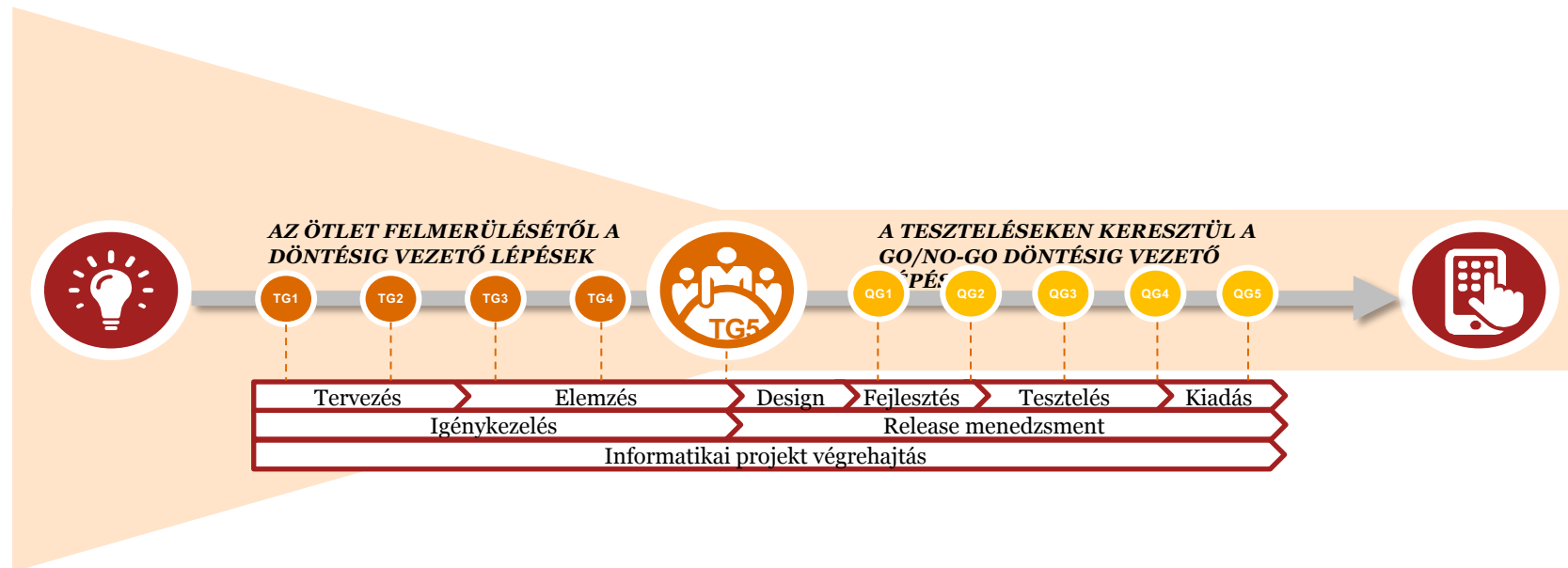
IT PMO működés átalakítása

Az alkalmazott PM folyamatok felülvizsgálata, megújítása, implementálása



Igény és kiadás menedzsment

Egy jól kialakított igény és kiadásmenedzsment folyamattal jelentős megtakarítás érhető el és hatékony partnerség alakítható ki üzlet és IT között



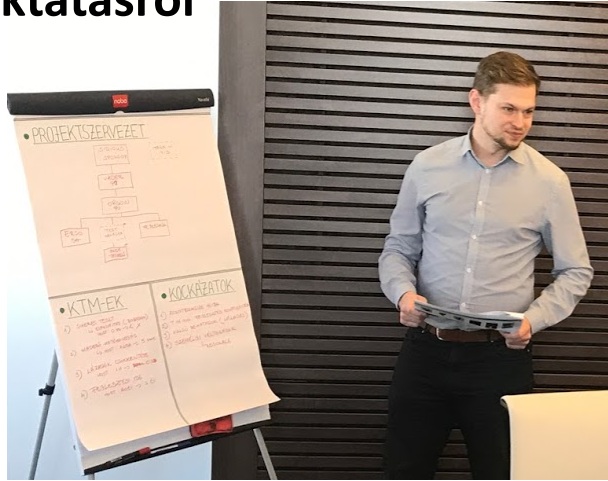
3. Eredmények, továbblépés



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



Képek az oktatásról



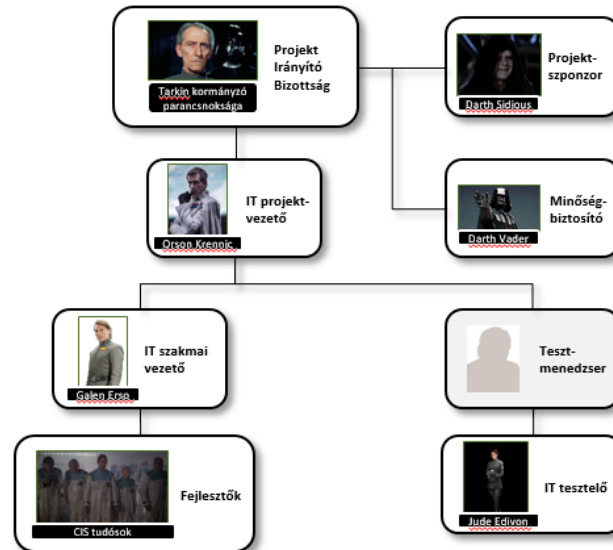
SZERENCSEJÁTÉK



Star Wars – A Halálcsillag (DS-1 Orbital Battle Station) építése

Megoldási lehetőség

Projektszervezet



Kulcs Teljesítménymutatók

- Balesetek száma az építkezésen
- Építkezés valós ideje / Tervezett időtartam
- Elhunyt projektvezetők száma

Kockázatok

- A Lázadók, megtudva az építkezés helyét, rajtaütnek az építkezésen.
- Lehetséges Wookie felkelés miatti beszállítókiesés.
- IT szakmai vezető sabotálni kezdi a projektet.
- Darth Vader haragjában megöli az IT projektvezetőt, ha az Alderaan-i teszt nem hoz megfelelő eredményeket.



Az igénykezelés során a **rendszer-szervezők** biztosítják az igények elemzését, a folyamat operatív előrehaladását.

Projekt portfólió menedzsment:

Az IT Portfólió Menedzser felel az IT igények, projektek összehangolásáért és státuszuk transzparens kommunikációjának biztosításáért.



Kick-off értekezlet és PAD

- A projektindítás fázis bemenete a jóváhagyott igény és dokumentációja, kimenete a jóváhagyott PAD, azaz az indításra kész projekt.
- A projektvezető feladata a PAD elkészítése mellett a Kick-off értekezlet szervezése és lebonyolítása.

A projektvezető feladata a megvalósítás során

- Projektfeladatok kiosztása, számonkérése, riportálása;
- A quality gate-ek kilépési kritériumainak ellenőrzése;

Kockázatkezelés

- A kockázatok és problémák azonosítása, kezelése és eskalálása.



Változáskezelés

- Az változást eredményező tényezők azonosítása, kezelése és eskalálása.

Projektzáró értekezlet, PZJ

- A projektzárás célja a projekt feladatainak hivatalos lezárása és archiválása, az erőforrások felszabadítása.
- A projektvezető elkészíti a PZJ-t, megrendezi a projekt-záró értekezletet és megosztja a Lessons Learnt-t.

PMO ESZKÖZKÉSZLET



A PROJEKT FŐBB SZEREPLŐI, FELADATUK ÉS FELELŐSSÉGI KÖRÜK

A projektszervezet kialakítását a projektvezető koordinálja, a projekt tagok ügyében a szakmai vezetővel, a szervezeti vezetőkkel, illetve a társszervezeti egységek vezetőivel egyeztet.



Kiterjesztés a vállalat egészére!

1. Projekt Vezető jelöltek az Igazgatóságoktól

Képzésüket az INI PM csapata szervezte és hajtotta végre. Az oktatás végén a jelöltek PM vizsgát tettek.

2. Projektek indításakor PM pool áll rendelkezésre

Rátermetett kollégák közül választhatunk, akik a vezetői réteget képesek tehermentesíteni. A cégen belül projektet kizárólag belső vizsgával rendelkező projektvezető vezethet.

3. PM kompetencia központ INI-nél, PM bárkinél lehet

A transzparenciát, a kommunikációs interfészek megértését, az egyenszilárdságot kell biztosítani. Ehhez képzést, minőségellenőrzést, segítséget ad az INI PMO.



4. Összefoglalás, tapasztalatok



SZERENCSEJÁTÉK ZRT.



Tapasztalatok, további lehetőségek

1. Az átalakítás kulcsa az elfogadás (erőből nem megy)

Feladatot elhoztuk, döntéseket meghagytuk a vezetőknel, szakmai döntéseket lehoztuk operatív szakmai szintre.

PM kollégákat folyamatosan bevontuk, az észrevételeik szerint véglegesítettük a rendszert.

2. Kell a külső nézőpont is

Belülről, a napi darálásból nem látjuk a fától az erdőt. A PwC nagyon sokat segített.

3. Egységes portfólió menedzsment kialakítása is szükséges

A projektek kialakítása a teljes fejlesztési értékláncnak csak egy részét teszi ki. Ahhoz, hogy az IT ténylegesen szolgáltató informatika legyen, transzparensen kell kezelni az összes fejlesztést, és az ügyfelek kezébe adni a döntést. Ez teljes portfólió menedzsment folyamatot tesz szükségessé, szoros összefüggésben a PMO-val. (PPMO közvetlen CEO alatt érdemes, hogy elhelyezkedjen.)

4. Egységes erőforrás menedzsment kialakítása

A portfólió menedzsment előfeltétele, hogy az igények mérhetőek, az erőforrások tervezhetőek legyenek. Ennek hiányában se hiteles kvóta rendszer, se felelős határidő vállalás nem lehetséges.



Eszközök a hatékony informatikai szolgáltatáshoz

A projektekhez sikeres leszállítását a jól kialakított igény- és kiadás menedzsment, illetve a magas érettségű projektmódszertan támogatja

