

Záznam z diskuze dne 7.10.2013, téma "PMO – zkušenosti a očekávání PM"

Rozdělení do kategorií

Význam PMO

Činnost PMO

Názory

Realizace PMO

Význam PMO

– *Jaká se používají měřítka přínosů PMO (na úrovni jednotlivých projektů i organizace)? Existují alespoň rámcová čísla?*

V každé organizaci je ten přínos jiný (strategický / pool PM / reportovací / atd.). Je-li PMO v roli poolu PM, pak je to přínos pro řízení portfolia.

Měří se velice těžko a účastníci se s ním nesetkali. Princip je v tom, že to je služba, která snižuje entropii ve firmě a pro jeho obhájení je třeba politická argumentace.

– *Bylo by dobré sepsat (alespoň rámcově), jaké služby/pomůcky PMO nabízí, nebo může nabízet. Následně vyhodnotit:*

- *jaké služby/pomůcky od PMO projektoví manažeři vyžadují*
- *co považují PM za neproduktivní pro projekt, čemu se brání*
- *co považují PM za neproduktivní pro projekt, ale chápou z hlediska organizace*
- *Vnímají PM PMO spíše jako přínos nebo jako „nutné zlo“?*

Každá agenda zvyšuje zátěž. Avšak většinou požadavky jdou od managementu a v to případě platí, že „vyšší bere“. Průměr neexistuje.

Činnost PMO

– *Jaké jsou základní oblasti činností a kompetencí PMO ve společnosti?*

Viz výše

– *Jak může PMO pomoci (metody, nástroje,...) nejen PMs, ale i celé organizaci, při řízení HR zdrojů na projektech, zejména při velké vytíženosti určitých kategorií zdrojů, např zdrojů IT, případně specialistů v IT i jinde?"*

Snaží-li se PMO řídit IT zdroje, tak to není dobré (zvláště pokud to bere formálně). PMO by mělo řídit prioritizaci mezi projekty, které o zdroje oupeří.

– *Jaké jsou nejlepší nástroje pro sdílení znalostí v rámci PMO?*

Důležitější než nástroje je donutit k archivaci a k poučení se z archivu.

– *Jak se mění potřeby a očekávání od PMO v případě agilního vývoje vůči standardnímu přístupu ... ?*

PMO pracuje na fixním cyklu a tudíž to není změna, protože i agilní vývoj vychází z fixního cyklu. Pokud ale PMO řídí i portfolio, pak je to pro něj kulturní šok.

Názory

– *Můj dotaz nebo očekávání od PMO je, aby PMO měla v organizaci silnou roli a podporu při dodržování standardu projektových metodik. Zdá se to možná jako klišé, ale setkávám se bohužel v praxi např. s tím, že zákazník projektu bez vědomí projektového manažera, zadává do vývoje změnové požadavky. Nebo vedle standardního řídicího výboru probíhají řídicí schůzky různých zájmových skupin. Většina projektu bohužel pak končí s výrazným zpožděním nebo změnou rozsahu. PMO máme, ale její role je formální a nemá takovou podporu, aby dohlédla na řízení kvality.*

Realizace PMO

– *Jak vytvořit opravdu fungující PMO? Jaké jsou úkoly, funkce PMO z vašeho pohledu?*

Nejčastější důvod vzniku je v možnosti filtrovat příležitosti kvůli omezenosti zdrojů. Podporu managementu je nezbytný předpoklad, ale sama o sobě nestačí, záleží na kultuře ve firmě. Je třeba přizpůsobit i organizační začlenění tomu, co bude naplnit.

– *Jak správně nadefinovat KPIs pro zavádění PMO v organizaci? Můžete uvést příklad KPIs pro PMO z vaší praxe? Budou se KPIs měnit s "dospíváním" PMO?*

Nejsou známy, viz výše. Nicméně lze najít např. ve zkrácení time-to-market firmy, snížení nákladů, existence metodiky a šablon, ve formálním vzdělání PM a jejich certifikaci. Každopádně se musí odvíjet od cíle PMO.

– *Jaký je optimální vztah PMO a dalších org. složek firmy? Jaká je v tomto Vaše zkušenost a co byste doporučili k následování a v čem byste viděli místo na zlepšení?*

Čím je výše, tím lépe. Má-li kontrolovat i finance, pak pod financemi. Má-li kontrolovat zdroje, pak pod IT, protože tam bývá největší problém se zdroji. Má-li podporovat byznys, tak v něm.