

## **A projektsikert támogató projektiroda (PMO) elméleti megközelítésben**

**Dr. habil. Csiszárík-Kocsir Ágnes**

Egyetemi docens, Intézetigazgató, Kutatási dékánhelyettes, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

*Absztrakt: A projektek alapdefiníciójuk alapján minden esetben újszerű, még nem ismert feladatok sorozatából állnak össze. Az újdonságtartalmuk a legfőbb “erényük”, ez az, ami megkülönbözteti őket az operatív tevékenységektől. Az újdonság viszont kockázatokat rejt magában. A projektek sikerességének növelése régi vágya a projektmenedzsment szakmának. A kihívások, az új helyzetek egyre naprakészebb tudást igényelnek. A tapasztati adatok e téren kiemelten fontosak, hiszen ennek birtokában időt s pénzt tudunk megtakarítani a projektünkben. Azonban nem várható el, hogy mindenki minden információval rendelkezzen, és az sem várható el, hogy projektet csak több éves tapasztalat birtokában vezethessenek a menedzserek. E tudás megosztásában, a folyamatok irányításában nyújthat segítséget a projektiroda. Jelen írás célja, hogy elméleti információk mentén képet adjon a projektiroda típusairól, a lehetséges formákról a teljesség igénye nélkül, mintegy alapot adva a téma további vizsgálatához.*

*Kulcsszavak: PMI, PMO, projektsiker*

### **1. Bevezetés**

A projektek kapcsán eddig megtanultuk, hogy azok olyan egyedi, új eredményt hozó tevékenységek, melyek unikálisak, megismételhetetlenek. Azonban mégis sok olyan folyamat van, mely standardizálható, jobb szervezéssel jelentős mértékben csökkenhet a projektvezetőre nehezedő teher, javulhatnak a folyamatok, végső soron nagyobb esély van a projekt sikerére is.

A standardizálható folyamatok, eljárások terjesztésében nyújthat óriási segítséget a projektiroda. A projektiroda (project management office - PMO) olyan egység a

szervezetben belül, mely standardizálja a folyamatokat, elősegíti az eszközök, erőforrások elosztását, valamint terjeszti a jól bevált folyamatokat és gyakorlatokat.

Nagyon fontos, hogy a projektiroda fogalmát ne tévesszük össze a projektszervezet (project organization – PO), a programmenedzsment iroda (Program Management Office), vagy akár a portfólió menedzsment iroda (Portfolio Management Office) fogalmával.

Gyakran előforduló kifejezések a PMO-hoz kapcsolódóan (PM Majik, é.n. alapján):

- PSO – Project Support Office – Projekt támogató iroda
- PMO – Project Management Office - Projektiroda
- PgMO – Programme Management Office – Program menedzsment iroda
- PPMO – Project Portfolio Office – Portfólió menedzsment iroda
- EPMO – Enterprise Project Management Office – Vállalati projektiroda

A PMO célja az üzleti érték növelése a projektfolyamatok optimalizálása révén, és ennek eredményeként a szervezeti hatékonyság növelése, az üzleti szabványok és módszerek bevezetése révén, és ami még fontosabb, valamint annak biztosítása, hogy a projektben dolgozó személyzet megfeleljen ezeknek a szabványoknak.

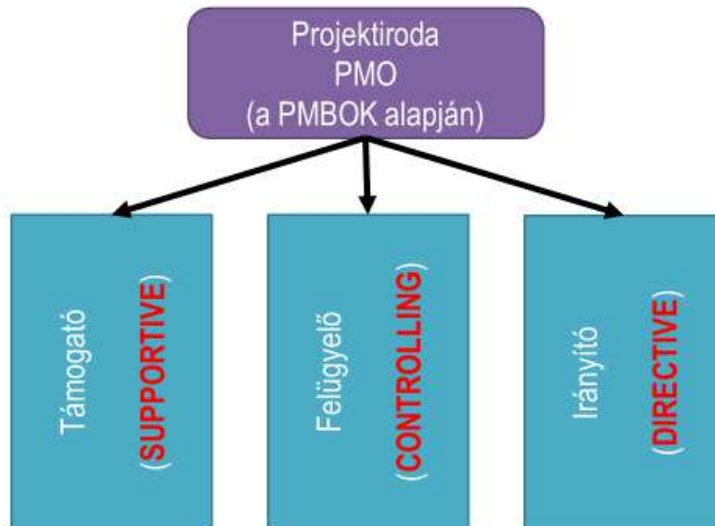
Általában véve a PMO-k támogatják a projektvezetőket és csapatokat a projekt végrehajtásában. A PMO ellenőrző funkcióval is rendelkezik, gondoskodva arról, hogy a projekt csapata betartsa a bevezetett folyamatokat és módszertant. Képzési programokat kínálnak a megfelelés biztosítása, valamint a csapat hatékonyságának növelése érdekében. Ez az oka annak, hogy a PMO információ- és tudásforrásként szolgál a projektvezető és a csapat számára is. Egyéb feladatok közé tartozik a szoftverek (például a projektmenedzsment eszközök) kiválasztása és megvalósítása is.

A PMO-k előnyei:

- hozzájárulnak a költségek minimalizálásához,
- növelik a hatékonyságot és a termelékenységet,
- csökkentse a projekt kudarcát,
- segítsen abban, hogy költségvetés alatt teljesítsen projekteket,
- végezzen számításokat, méréseket az ütemezés előtt szimulációs céllal,
- növelje megtakarításokat a projektben, így végső soron javítsa a szervezet profitabilitását.

## 2. A projektiroda három alaptípusa

A PMBOK a projektirodák három típusát különbözteti meg:



1. ábra: A PMO három típusa

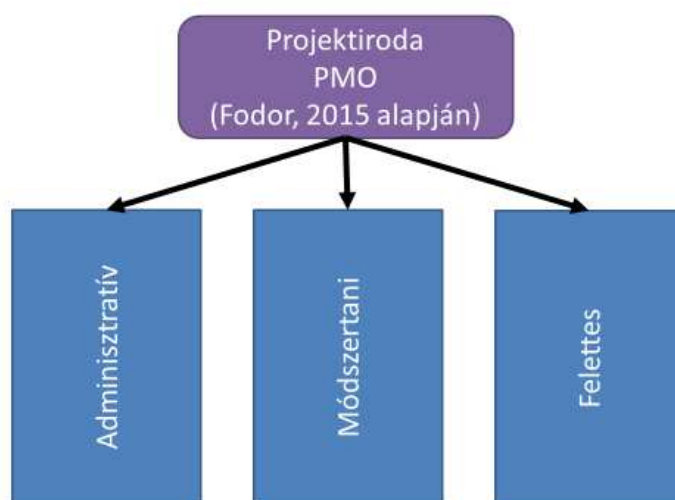
Forrás: 6th PMBOK alapján saját szerkesztés

A három típus jellemzője:

- **Támogató PMO:** ez a projektiroda elsősorban konzultatív szereppel bír. Feladata abban rejlik, hogy olyan sablonokat, módszereket, tapasztalatokat, jó gyakorlatokat gyűjtsön és terjesszen, melyek segítségével a projekt nagyobb eséllyel lesz sikeres. Ez a PMO nem kényszerít és nem szankcionál, inkább csak a háttérben gyűjti az ismereteket, információkat, melyeket kérésre átad, így a projekt feletti felügyeleti szerepe minimális.
- **Felügyelő PMO:** a támogató PMO- feladatkörén túl ez a projektiroda már megköveteli bizonyos szabályok betartását. Keretrendszert és módszertant biztosít, sablonokat ad, melyek használatát kötelezővé teszi, így a projekt feletti felügyeleti szerepe már inkább közepesnek mondható.
- **Irányító PMO:** a legerősebb PMO a PMI tipológiája alapján. Gyakorlatilag annyira leszabályozza a projektet, hogy azt már ő irányítja. Itt a legmagasabb a felügyeleti szerep.

### 3. További PMO típusok

A PMBOK csoportosításán túl az alábbi PMO-kat ismerhetünk még Fodor (2015) alapján.



2. ábra: A PMO további három típusa

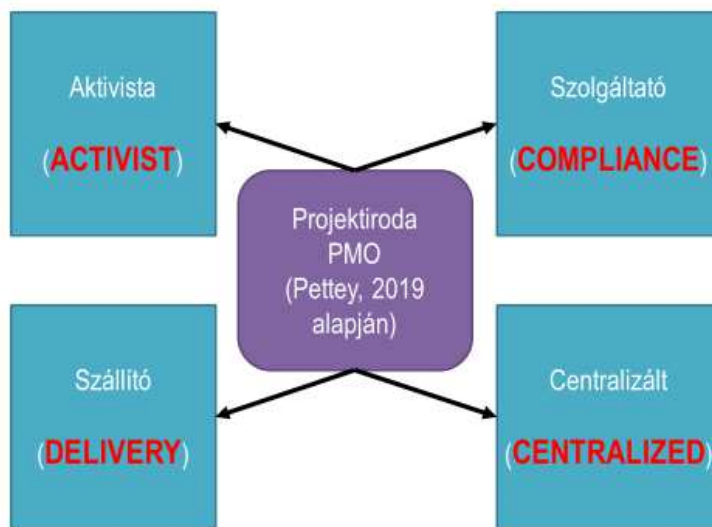
Forrás: Fodor, 2015 alapján saját szerkesztés

Nézzük, mit is jelent a három típus részleteiben:

- Adminisztratív PMO: főként a projekt adminisztrációjában nyújt segítséget, azért hozzák létre, hogy kontrollálja a projektet, figyelemmel kísérvé a státuszát, és fejlessze a projektek vezetésének gyakorlatát. Azokban a szervezetekben alapítanak ilyen PMO-t, ahol sok projekt fut, és azok átláthatatlanok, így azok kontrollja sem biztosított (mivel a futó projektekre akarják ráerőltetni, így sok esetben eleve bukásra van ítélve ez a szervezet).
- Módszertani PMO: ez a fajta PMO a már régóta működő szervezetekben jön létre, ahol vannak már jól bevált gyakorlatok, melyeket összegyűjtnek, és ráhúznak a további projektekre. Ez a PMO sablonokat erőltet rá a projektekre, jelentős adminisztratív teher mellett, így sok esetben ellenállásba ütközik, mivel valódi értéket nem tud teremteni.

– Felettes PMO: itt a projektvezetők közvetlenül a PMO felé tartoznak beszámolóval. Ha a projekt elakad, akkor segítséget tud nyújtani a projektvezetőknek tréningekkel, tanácsadással. Valódi hozzáadott értéket nem teremt, mégis sokáig fenntartható.

A PMO-k tekintetében Pettey (2019) további csoportosítást hozott létre, melyet az alábbi ábra szemléltet.



3. ábra: A PMO további négy típusa

Forrás: Pettey, 2019 alapján saját szerkesztés

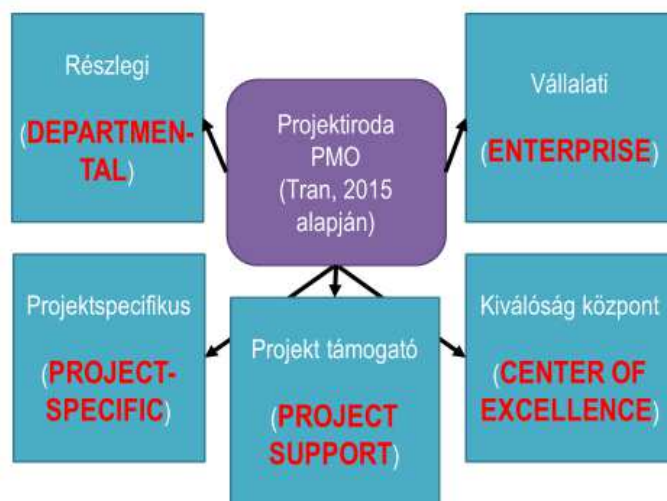
A négy típus jellemzője:

- Aktivista PMO: olyan szervezetekben működik, amely érett projektmenedzsment területtel rendelkezik. Ahelyett hogy csak őrködné a szabályok betartása felett, aktívan részt vesz a döntéshozatalban, az üzleti lehetőségek és kockázatok elemzésében, azok összevetése mentén. Hatékonyan használja és épít a projekt szoftverek tudására, segít a projektek rangsorolásában, ha kell portfóliókat képez.
- Szállító PMO: ez a PMO típus a projektek végrehajtásában nyújt segítséget. Ez a projektiroda a projektek tervezésére és a taktikai végrehajtás ellenőrzésére összpontosít, hogy azok megfeleljenek az üzleti elvárásoknak. Arra törekszik, hogy standardizálható, ismételhető folyamatokat és eljárásokat alakítson ki a hatékonyság jegyében. Ez a PMO nem horgonyoz le egy módszertan mellett, sikerrel alkalmazza a vízesés, az agilis módszertant, vagy ezek kombinációját.
- Szolgáltató PMO: ott érdemes alkalmazni, ahogy a projektek menedzserei a dokumentálásban, folyamatok irányításában nem erősek, vagy ezek a folyamatok nagyon gyengék a projektek vezetésében. A projektiroda célja ez esetben a támogatás,

mely főként adminisztratív. Kevésbé érett projektmenedzsment funkcióval működő szervezetekre jellemző ezek alkalmazása, fogalmazhatjuk úgy is, hogy e típus a PMO-k első generációja.

– Centralizált PMO: azoknál a szervezeteknél alkalmazzák, ahol a projektmenedzsment funkció nagyon gyenge, a projektek vezetése ad hoc módon, intuíció alapján történik. A cél itt az, hogy a funkciók egy kézbe kerüljenek, standardizálódjon a módszertan. Akkor hozzák létre, ha a szervezetnek szüksége van egy olyan magra, mely képes egy kézben tartani a projekteket, így megoszthatja a jól működő bevált gyakorlatokat is.

Tran (2015) öt típusát különbözteti meg a PMO-nak.



4. ábra: A PMO további öt típusa

Forrás: Tran, 2015 alapján saját szerkesztés

Az öt típus jellemzője:

– Részlegi PMO: ezt a PMO típust gyakran önálló részlegként, üzleti egységként kezelik. Átfogó projekt támogatást nyújtanak. A PMO feladatai közé tartozik a portfóliókezelés, a projekt támogatása (például képzés), a hatékony erőforrás-elosztás és a projekt ellenőrzése.

– Projektspecifikus PMO: ahogy a neve is sugallja, a projektspecifikus PMO-kat kifejezetten egy adott projekt támogatására hozták létre. A projekt befejezésekor a PMO feloszlik. A projektspecifikus PMO fő funkciója a projekt csapatát támogató szolgáltatások nyújtása, például adminisztratív feladatok, adatkezelés, ellenőrzés, jelentések valamint a folyamatok megfigyelése.

- Projekt támogató PMO: fő funkciójaként egységesített folyamatokat és eljárásokat hoz létre a projektcsoportok támogatására az egész szervezetben. Ez magában foglalja a gyakorlatokkal, módszertanokkal és szoftveres eszközökkel kapcsolatos képzést, valamint a projektcsoportok számára nyújtott adminisztratív szolgáltatásokat is.
- Vállalati PMO: ezen PMO-k rendelkeznek a legnagyobb ellenőrzéssel és felelősséggel a felsorolt ötből, A vállalati PMO-k gondoskodnak arról, hogy a projektek összhangban álljanak a szervezeti stratégiával és annak célkitűzéseivel. Ennek elérése érdekében a vállalati PMO-k jogosultak stratégiai és taktikai tervek készíteni minden projektre nézve.
- Kiválósági központ: egy olyan tudásmenedzsment központ, amely a megfelelő irányelvek, eljárások, módszerek és eszközök biztosításával segíti a projektmenedzsereket és a csapatokat a sikeres projektek megvalósításában.

### **Összefoglalás**

Jelen írás arra vállalkozott, hogy a projektiroda fogalmát, mint a projektsikert előmozdító és támogató kezdeményezést közelebb hozza hozzánk. Mint látható, a projektirodának számos formája létezik, ki-ki választhat a maga kedvére a szervezetéhez leginkább illeszkedő iroda típusokból. A kontroll köre nagyon széles skálán mozog, ahogy a támogatás és a szolgáltatások is. A haszna kétségtelen, hiszen a szakmai támogatás mellett gondoskodik az egyszerűsítésről, a tudásbázis létrehozásáról. Azokban a szervezetekben, ahol van projektiroda, sokkal gyorsabbá, átláthatóvá és hatékonyabbá válik a projektvezetés. A projektirodára így nem úgy kell tekinteni, mint egy felesleges, mindenbe beleszólni kívánó, centralizáló szervezetre, hanem egy tudásmegosztó és támogató formációra, amire a jelen írás is törekedett felhívni a figyelmet.

### **Hivatkozások**

- [1.] Fodor, A. (2015): A projektirodák kudarcainak okai, <https://projektcoach.hu/a-projektirodak-kudarcanak-okai/>, letöltve: 2019.06.21.
- [2.] Pettey, C. (2019): 4 Types of Project Management Offices That Deliver Value, <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-types-of-project-management-offices-that-deliver-value/>, letöltve: 2020.01.23.
- [3.] PMI (2017): Project Management Body of Knowledge, 6th edition, PMI
- [4.] PM Majik (é.n.): Types of PMO (Project Management Office), <https://www.pmmajik.com/types-pmo/>, letöltve: 2020.02.13.
- [5.] Tran, L. (2016): Back to Basics (Part 7): The Different Project Management Office (PMO) Types, <https://www.inloox.es/empresa/blog/articles/back-to-basics-part-7-the-different-project-management-office-pmo-types/>, letöltve: 2020.04.12.