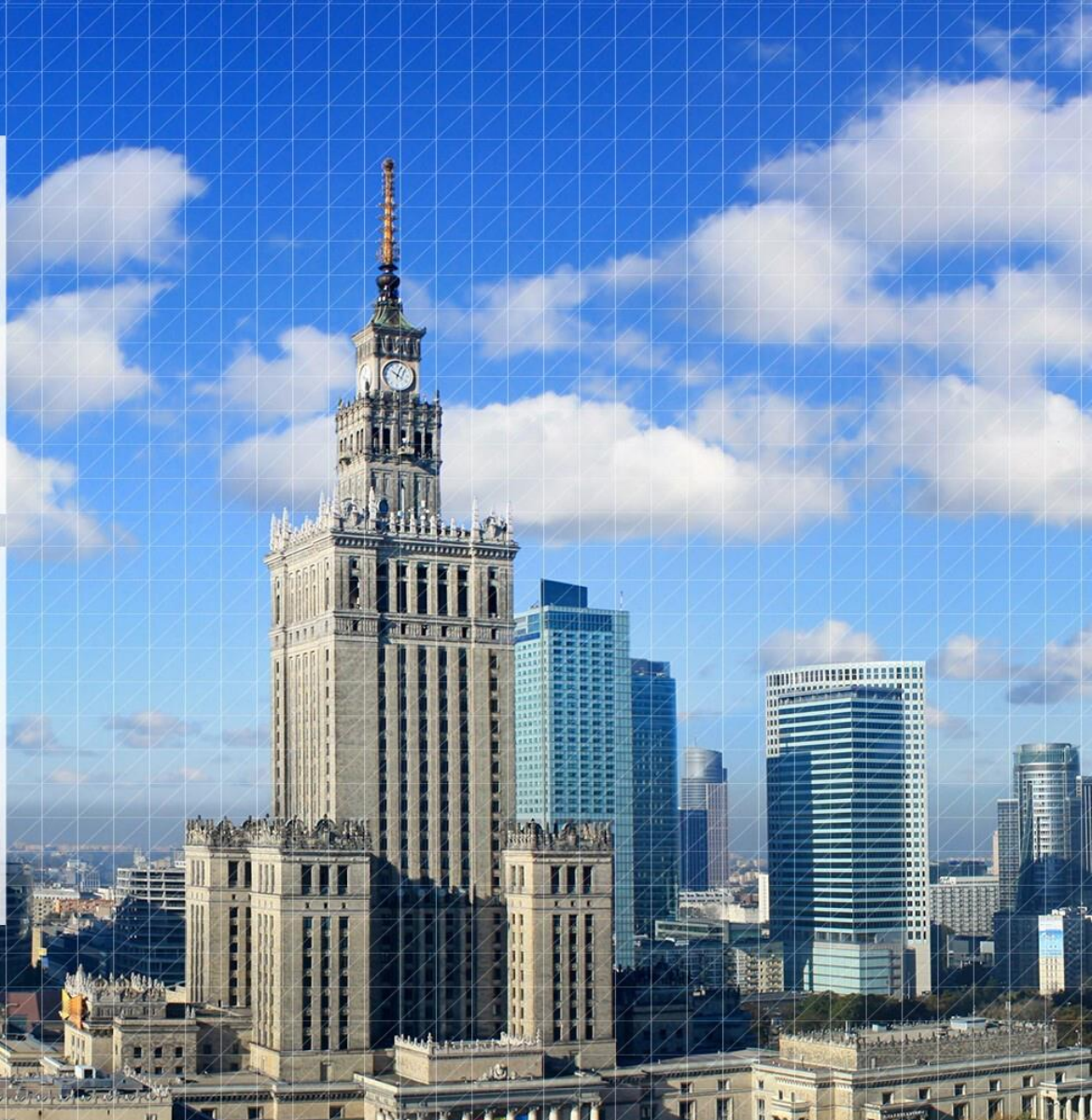




Wartościowe PMO vs. skala i dojrzałość organizacji

Krzysztof Zaborowski

Name



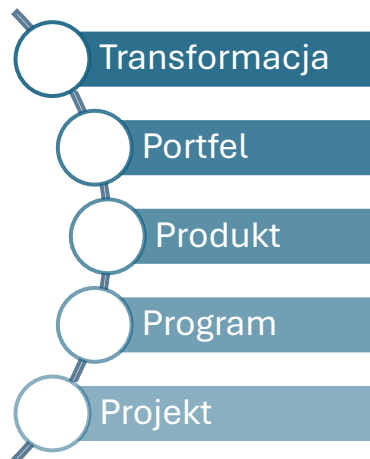
1. Kontekst EPMO
2. Wpływ kontekstu na EPMO
3. Typ organizacji
4. Dojrzałość organizacji
5. Dojrzałość projektowa organizacji
6. Kultura organizacji
7. Struktura organizacji
8. Wartość biznesowa
9. Budowanie EPMO w różnych organizacjach (*Case study*)



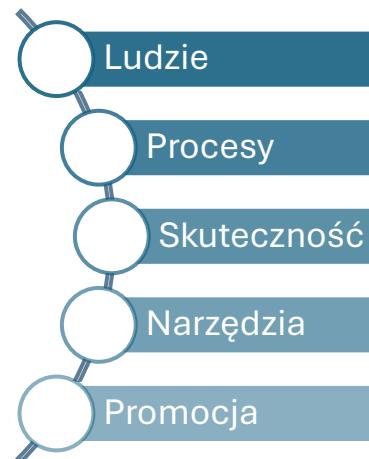
Otoczenie



Podmiot działań



Obszary działania



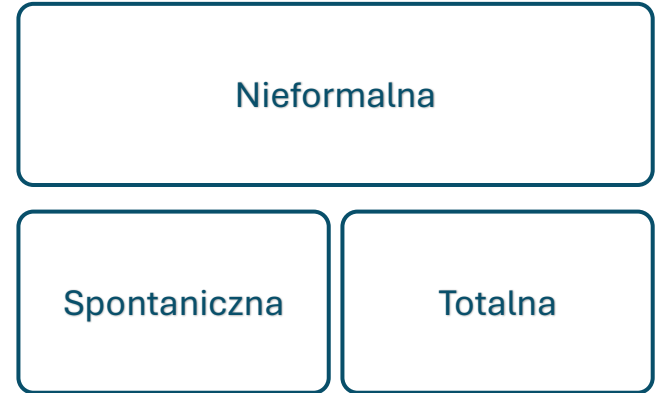
Produkty i usługi

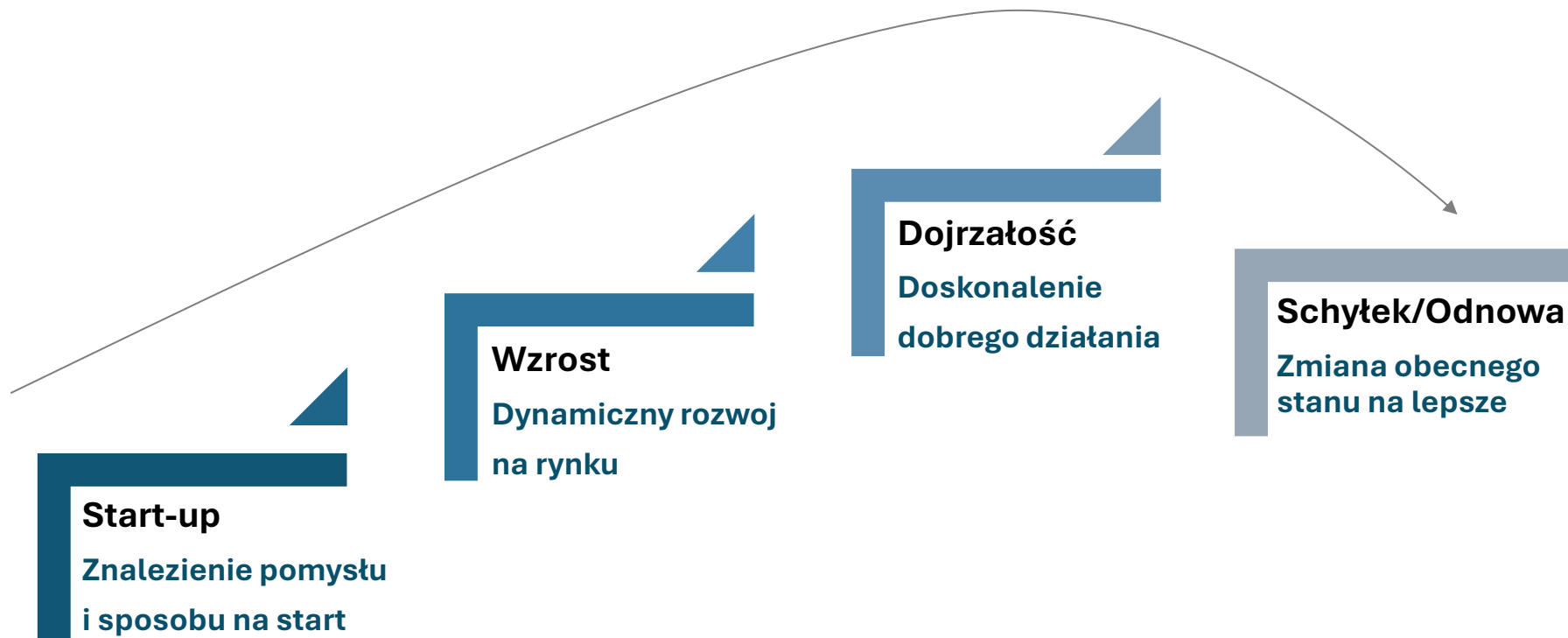


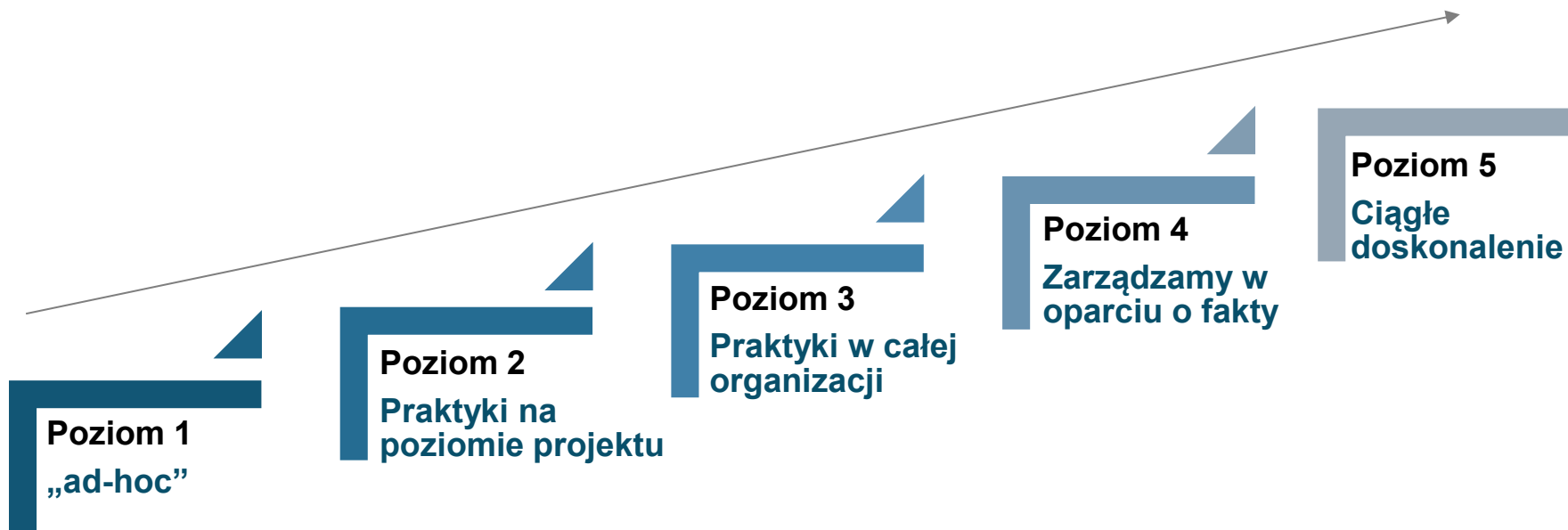


Wpływ kontekstu na EPMO









Jaki jest nasz system?

INTEGRALNY

myślenie systemowe, ciągły rozwój, różnorodność, kreatywność, niezależność, sponatniczość

PRZEDSIĘBIORCZY

myślenie strategiczne, sukces, rywalizacja, prestiż, efektywność, ryzyko, materializm, konsumpcjonizm

EGOCENTRYCZNY

siła, blichtr, podbój, działanie, władza, impulsywność, myślenie krótkoterminowe „żyj chwilą”

ANIMALISTYCZNY

Instykt, przetrwanie, rozmnażanie, bezpieczeństwo, znikome relacje społeczne, brak pojęcia czasu



HOLISTYCZNY

dynamika w harmonii, myślowa i ekologiczna synergia, współpraca, dobro wspólne

EGALITARNY

współpraca, konsensus, równość, wrażliwość, autentyczność, solidarność

AUTORYTARNY

pracowitość, zasady, konsekwencja, profesjonalizm, autorytet, hierarchia, dyscyplina, moralność

PLEMIENNY

przynależność, rytuały, obrzędy, przesady, zwyczaje i wierzenia ludowe, tradycja, rodzina, magia, mity

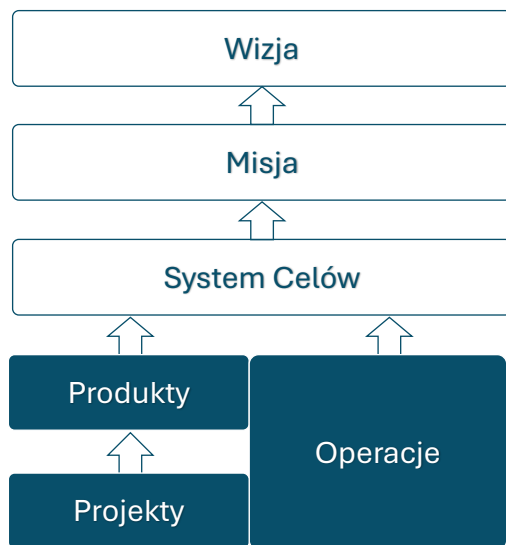


Ćwiczenie: diagnoza mojej organizacji

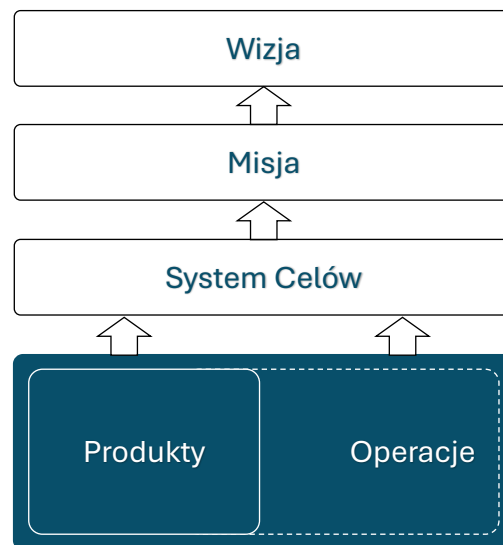
1. Cały stół pracuje wspólnie z jednym arkuszem,
2. Umieść swoją/swoje organizacje w odpowiednim polu matrycy wg. własnej diagnozy,
3. Porozmawiajcie o tym czy i jakie znaczenie ma/miała dojrzałość i kultura Waszych organizacji dla podnoszenia dojrzałości projektowej Waszych organizacji,
4. Zapiszcie 2-3 najważniejsze wnioski z dyskusji.

Stół	START-UP	WZROST	DOJRZAŁOŚĆ	SCHYLEK/ODNOWA
HOLISTYCZNY				
INTEGRALNY				
EGALITARNY				
PRZEDSIĘBIORCZY				
AUTORYTARNY				
EGOCENTRYCZNY				
PLEMIENNY				
ANIMALISTYCZNY				
Konkluzje				

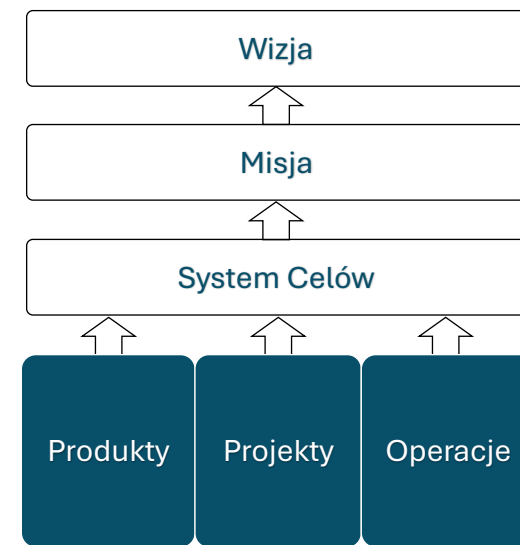
„projektowa”



„produktowa”



„hybrydowa”



Wartość = korzyści - koszty



Wartość jest subiektywna





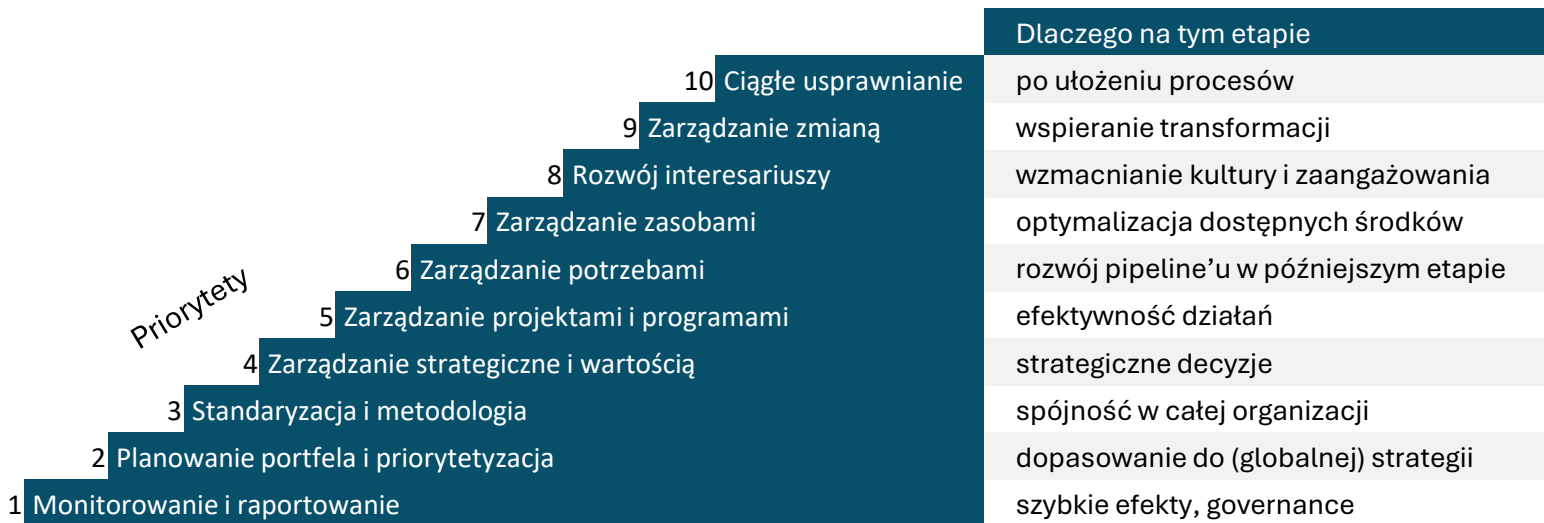
Figure 9-1. PMO Value Ring™ Framework

Obszar EPMO

- Monitorowanie i raportowanie
- Planowanie portfela i priorytetyzacja
- Standaryzacja i metodologia
- Zarządzanie strategiczne i wartością
- Zarządzanie projektami i programami
- Zarządzanie zasobami
- Zarządzanie zmianą
- Ciągłe usprawnianie
- Rozwój interesariuszy
- Zarządzanie potrzebami
- ...

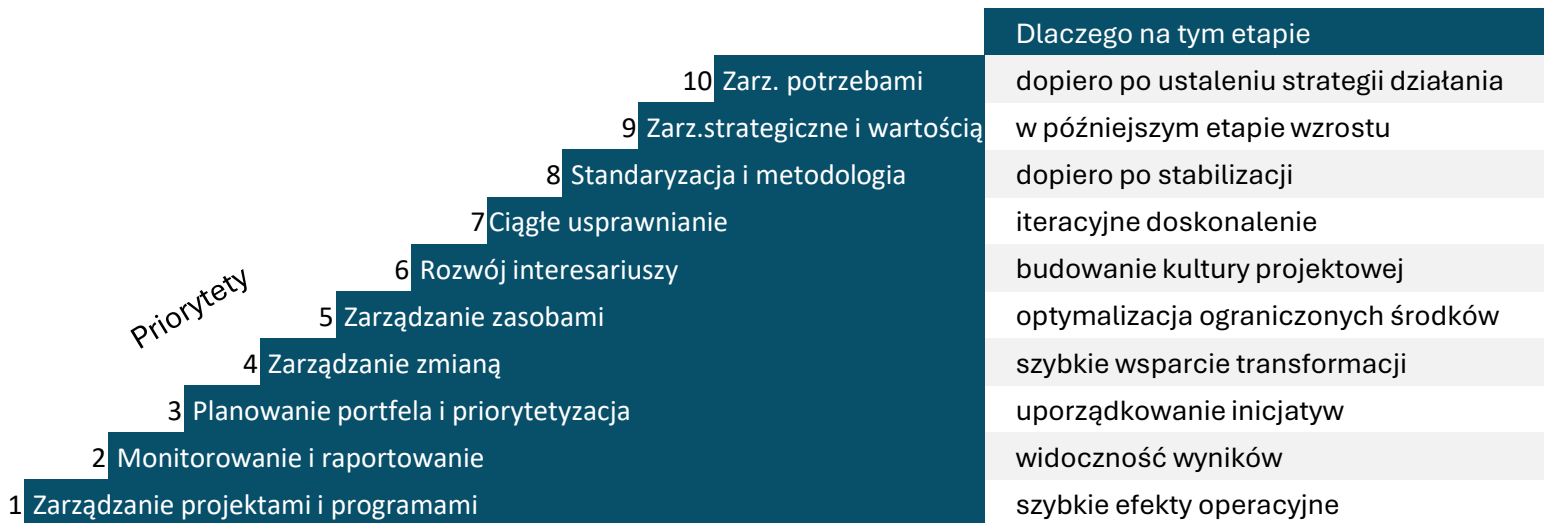


Zespół	~ 2tys / 30tys
Rynek	PL/EU
organizacja	dojrzała
d/projektowa	max 3/4
Kultura	Przedsiębiorczy / Egalitarny





Zespół	~100
Rynek	PL
organizacja	wzrost
d/projektowa	max 1/2
Kultura	Egocentryczny / Autorytarny





Usługi / Działania

Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8

1	Zarządzanie zmianą (transformacją)								
2	Zarządzanie projektami i programami								
3	Planowanie portfela i priorytetyzacja								
4	Monitorowanie i raportowanie								
5	Rozwój interesariuszy projektów								
6	Zarządzanie potrzebami								
7	Zarządzanie zasobami								
8	Standaryzacja i metodologia								
9	Ciągłe usprawnianie								
10	Zarządzanie strategiczne wartością biznesową								



1	Zarządzanie zmianą (transformacją)								
2	Zarządzanie projektami i programami								
3	Planowanie portfela i priorytetyzacja								
4	Monitorowanie i raportowanie								
5	Rozwój interesariuszy projektów								
6	Zarządzanie potrzebami								
7	Zarządzanie zasobami								
8	Standaryzacja i metodologia								
9	Ciągłe usprawnianie								
10	Zarządzanie strategiczne wartością biznesową								

Kolejność i tempo podnoszenia dojrzałości projektowej



governance i strategiczne zarządzanie
→ potem kultura i transformacja

- PMO „nie musi” udowaniać sensu istnienia
- Kluczowe jest dostarczenie w ramach istniejących ram
- Najpierw raportowanie i planowanie portfela, aby wzmocnić decyzje strategiczne potem rozwój kompetencji i kultury wokół PMO
- Tempo zmian zależy bardziej od globalnej ‘zgody’ i gotowości organizacji niż od lokalnej motywacji

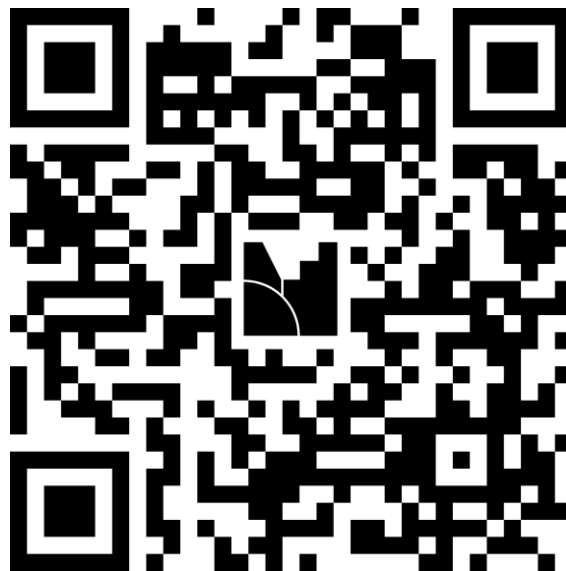


szybkie efekty, widoczność i porządek
→ potem governance i strategia

- PMO musi być lekkie i praktyczne
- Lepiej zacząć od podstaw, narzędzi dających szybkie efekty i większy porządek, procesy strategiczne potem
- Zespół musi być „gotowy” na standaryzację i formalizację
- Kolejność wdrożenia funkcji PMO zależy od tego, na co organizacja jest gotowa, a nie od pełnej listy ‘dobrych praktyk’



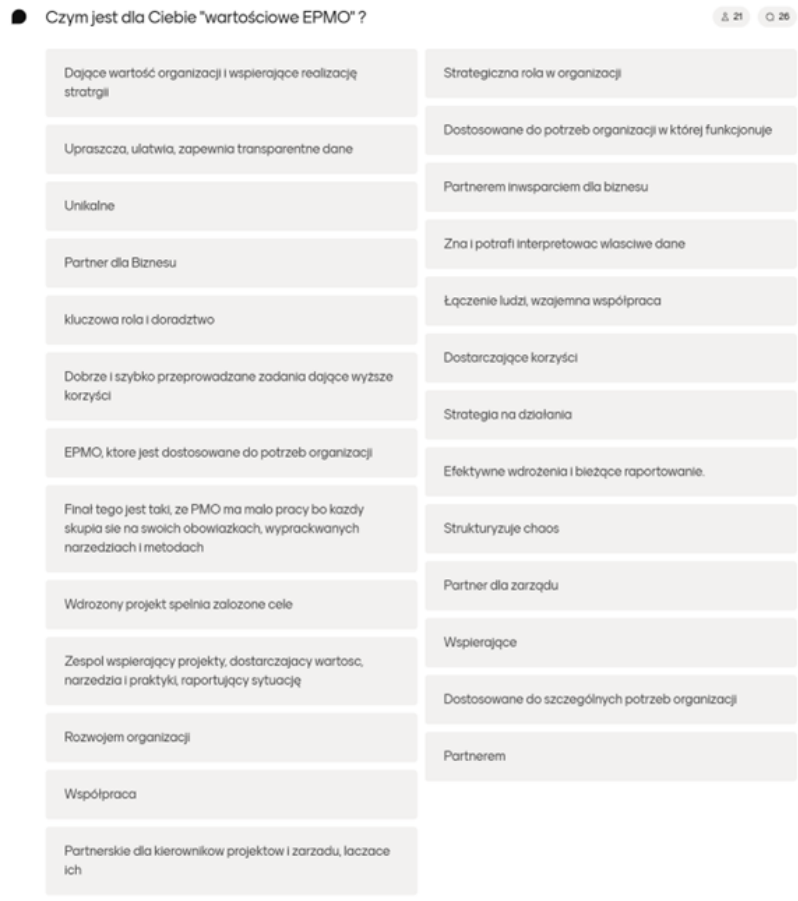
Badanie: budowanie wartościowego EPMO

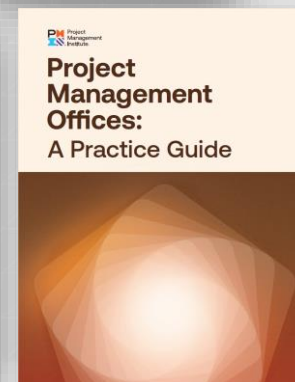
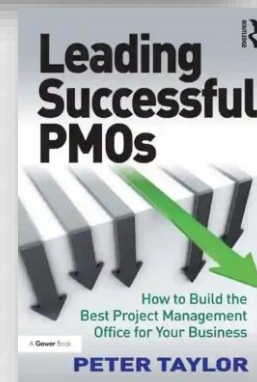
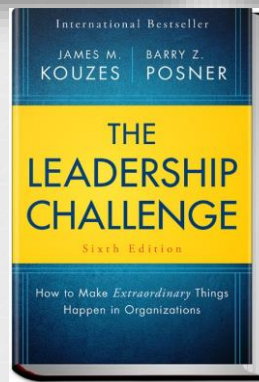
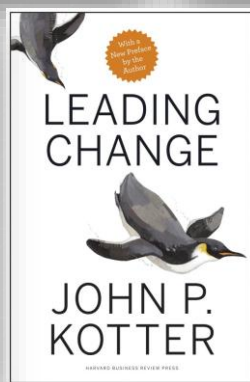
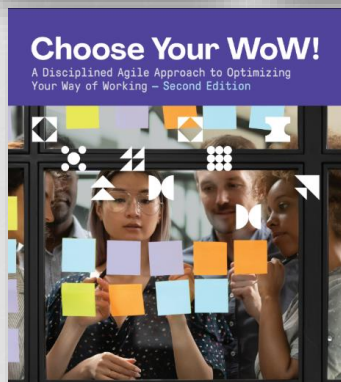
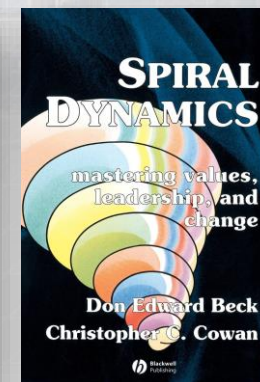
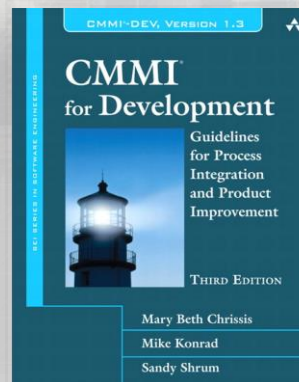
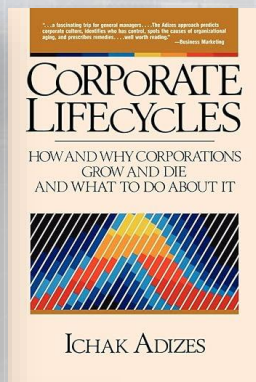
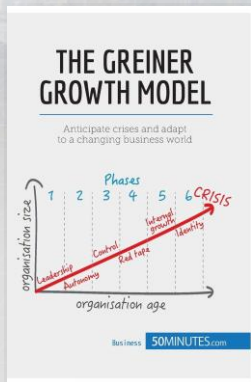


Join at menti.com | use code **5303 8391**



Badanie: budowanie wartościowego EPMO







Krzysztof Zaborowski

PMP, PgMP, PfMP, PMI-ACP, DASSM, PMO-CP, pCLP/CLE, KMP, PSMII, PSPOII, CCP, HoA-A



Handout i ćwiczenia



Handout 1: Dojrzałość organizacji

Start-up

Znalezienie pomysłu
i sposobu na start

Start-up

**Koncentracja na znalezieniu
„sposobu”**

- Tworzymy model biznesowy
- Zapewniamy finansowanie
- Działamy w niestabilności, chaosie
- Eksperymentujemy dużo
- Twórcza energia
- Błędy są OK
- Mało nas, robimy wszystko
- Brak procesów i procedur
- Potrzebni Innowacyjni liderzy gotowi na wysokie ryzyko

Wzrost

Dynamiczny rozwój
na rynku

Wzrost

Koncentracja na rozwoju na rynku

- Potrzebujemy więcej, lepiej, szybciej
- Rośnie baza i potrzeby Klientów
- Bez procesów nie utrzymamy kontroli nad wartością
- Struktura nam rośnie szybko
- Koncentrujemy energię na wybranych priorytetach
- Robimy to co działa
- Błędy OK ale „bez przesady”
- Empowerment i delegowanie, niezbędne ale trudne
- Potrzebni przedsiębiorczy liderzy

Dojrzałość

Doskonalenie
dobrego działania

Dojrzałość

**Koncentracja na doskonaleniu
dobrego działania**

- Prowadzenie biznesu do „perfekcji”
- Maksymalizujemy ROI
- Szukamy stabilizacji
- Doskonalimy organizację pracy
- Kontrolujemy wysiłki i koszty
- Pilnujemy efektywności
- Błędy są trudno akceptowalne
- Reorganizacja dość często
- Potrzebni liderzy zapewniający stabilność

Schyłek/Odnowa

Zmiana obecnego
stanu na lepsze

Schyłek / Odnowa

**Koncentracja na zmianie obecnego
stanu**

- Poczucie stagnacji (nie da się)
- Strach narzędziem motywacji
- Oszczędności wszędzie
- Wydajność „na maxa”
- Błędy fatalne w skutkach
- Zmiana wizji i/lub misji
- Potrzebni liderzy ratownicy



Handout 2: Dojrzałość projektowa organizacji

PMI-OPM

Poziom 1 „ad-hoc”

kondycja projektu jest nieznaną i nieprzewidywalną; zarządzanie projektem jest reaktywne i zależne od indywidualnych umiejętności i doświadczeń pracowników; projekty są kończone ale opóźnione, ponad budżet, a jakość jest losowa. Jeśli są jakieś procesy to punktowo i uruchamiane ad-hoc

Poziom 2 Praktyki na poziomie projektu

projekty są planowane, realizowane, monitorowane i sterowane zgodnie z przyjętymi praktykami, ale procesy i praktyki OPM nie są powszechnie aplikowane i zarządzane i mogą się różnić między projektami; departamenty funkcjonalne mogą mieć procesy w swoich obszarach ale niekoniecznie dostosowane do praktyk projektowych.

Poziom 3 Praktyki w całej organizacji

zarządzanie projektami jest proaktywne i w skali organizacji efekty projektów są przewidywalne; Zespoły projektowe stosują ustalone w organizacji procesy OPM dostosowane do kategorii i złożoności projektu oraz kompetencji zespołów; Procesy OPM są ustandaryzowane w całej organizacji, mierzone, kontrolowane i mogą być analizowane pod kątem efektywności.

Poziom 4 Zarządzamy w oparciu o fakty

decyzje projektowe i zarządzanie procesami w organizacji opiera się na wiarygodnych danych (*data-driven*); efektywność procesów OPM jest opomiarowana dzięki czemu pozwala stawiać i osiągać cele usprawniające; Efektywność procesów OPM jest systematycznie analizowana w celu poszukiwania możliwości dających większą wartość organizacji (np. zwiększenie korzyści przy zachowaniu kosztów)

Poziom 5 Ciągłe doskonalenie

organizacja jest stabilnie skoncentrowana na ciągłym doskonaleniu; ścisłe powiązanie OPM ze strategią, koncentracja na generowaniu wartości, zwiększanie zwinności biznesowej i innowacyjności; ciągłe doskonalenie funkcjonuje wraz z wiarygodnym zestawem wskaźników i pomiarów; programy i projekty kończą się sukcesem, a portfel jest nieustannie optymalny do maksymalizacji wartości biznesowej. Projekty wybieramy w oparciu o ich wpływ na strategię organizacji



Jaki system?

INTEGRALNY

myślenie systemowe, ciągły rozwój, różnorodność, kreatywność, niezależność, sponatniczość

PRZEDSIĘBIORCZY

myślenie strategiczne, sukces, rywalizacja, prestiż, efektywność, ryzyko, materializm, konsumpcjonizm

EGOCENTRYCZNY

siła, blichtr, podbój, działanie, władza, impulsywność, myślenie krótkoterminowe „żyj chwilą”

ANIMALISTYCZNY

Instynkt, przetrwanie, rozmnażanie, bezpieczeństwo, znikome ralicje społeczne, brak pojęcia czasu



HOLISTYCZNY

dynamika w harmonii, myślowa i ekologiczna synergia, współpraca, dobro wspólne

EGALITARNY

współpraca, konsensus, równość, wrażliwość, autentyczność, solidarność

AUTORYTARNY

pracowitość, zasady, konsekwencja, profesjonalizm, autorytet, hierarchia, dyscyplina, moralność

PLEMIENNY

przynależność, rytuały, obrzędy, przesady, zwyczaje i wierzenia ludowe, tradycja, rodzina, magia, mity



Handout 4: Ćwiczenie – diagnoza organizacji

Stolik	START-UP	WZROST	DOJRZAŁOŚĆ	SCHYLEK/ODNOWA
HOLISTYCZNY				
INTEGRALNY				
EGALITARNY				
PRZEDSIĘBIORCZY				
AUTORYTARNY				
EGOCENTRYCZNY				
PLEMIENNY				
ANIMALISTYCZNY				
Konkluzje				

1. Cały stół pracuje wspólnie z jednym arkuszem
2. Umieść swoją/swoje organizacje w odpowiednim polu matrycy wg. własnej diagnozy
3. Porozmawiajcie o tym czy i jakie znaczenie ma/miała dojrzałość i kultura Waszych organizacji dla podnoszenia dojrzałości projektowej Waszych organizacji,
4. Zapiszcie 2-3 najważniejsze wnioski z dyskusji.