MARK PRICE PERRY

PMO W BIZNESIE

WSKAZÓWKI

TECHNIKI

HISTORIE SUKCESÓW

PWN

Michał Rusiński
Wstęp, Rozdz. 1-7

Agnieszka Kiersztejn
Rozdz. 8-9, 12, Historie sukcesu nr 14-27

Katarzyna Dobrucka
Rozdz. 10-11, Historie sukcesu nr 1-13, Epilog

Dane oryginału
Business Driven PMO Success Stories, Mark Price Perry
Published by J. Ross Publishing, Inc.
All Rights Reserved

Projekt okładki i stron tytułowych
Agnieszka Zalewska

Zdjęcie na okładce
liravega/Shutterstock

Wydawca
Dorota Siudowska-Mieszkowska
Natalia Gadzina

Koordynator ds. redakcji
Renata Ziółkowska

Redaktor
Lucyna Wyciszkiewicz-Pardej

Produkcja
Mariola Keppel

Łamanie
Bogusław Górecki

Copyright © 2013 by Mark Price Perry
Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Naukowe PWN SA
Warszawa 2016

ISBN 978-83-01-18799-6

Wydanie I

Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2
tel. 22 69 54 321, faks 22 69 54 288
infolinia 801 33 33 88
e-mail: pwn@pwn.com.pl; reklama@pwn.pl
www.pwn.pl

Druk i oprawa
OSDW Azymut Sp. z o.o.

Spis treści

Słowo wstępne 9

Podziękowania 11

O Autorze 13

Współpracownicy 15

Przedmowa 17

Wprowadzenie 21

CZĘŚĆ 1
Spostrzeżenia i techniki PMO zorientowanego na potrzeby biznesu 27

Sekcja 1
Mandat PMO 29

ROZDZIAŁ 1
Przyczyny niepowodzenia PMO 31

ROZDZIAŁ 2
Wyniki badań nad PMO 37

ROZDZIAŁ 3
Całkowicie błędne nastawienie środowiska zarządzania projektami 47

ROZDZIAŁ 4
Studium przypadku: porażka PMO 55

ROZDZIAŁ 5
Techniki tworzenia mandatu PMO 65

Sekcja 2
Żyłka do interesów PMO 73

ROZDZIAŁ 6
Zmysł projektowy (*project acumen*) 75

ROZDZIAŁ 7
Wyczucie portfela 85

ROZDZIAŁ 8
Zmysł kokpitu menedżerskiego 93

ROZDZIAŁ 9
Zmysł metodyczny 103

ROZDZIAŁ 10
Zmysł dojrzałości 119

Sekcja 3
Przyszłość PMO 133

ROZDZIAŁ 11
Punkty widzenia na dziedzinę PMO 135

ROZDZIAŁ 12
Perspektywy ścieżek kariery kierownika PMO 143

CZĘŚĆ 2
Historie sukcesu PMO ukierunkowanego na biznes 149

Historia sukcesu PMO nr 1
Strategiczne PMO przy biurze premiera Grecji 151

Historia sukcesu PMO nr 2
e-Rząd 159

Historia sukcesu PMO nr 3
Thomson Reuters Aranzadi 167

Historia sukcesu PMO nr 4
British American Tobacco 173

Historia sukcesu PMO nr 5
Amerykańska Organizacja Administracji Świadczeniami 179

Historia sukcesu PMO nr 6
SIVECO Romania SA 185

Historia sukcesu PMO nr 7
Amerykańskie przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe 195

Historia sukcesu PMO nr 8
IFMA (*International Facility Management Association*) 203

Historia sukcesu PMO nr 9
Firma Global 10 i skonsolidowane PMO 209

Historia sukcesu PMO nr 10
Urząd ds. Dróg i Transportu w Dubaju 217

Historia sukcesu PMO nr 11
Baker Hughes Incorporated 225

Historia sukcesu PMO nr 12
Ustanawianie ładu biznesowego 239

Historia sukcesu PMO nr 13
Nigeryjska firma telekomunikacyjna 243

Historia sukcesu PMO nr 14
Tyco Flow Control 247

Historia sukcesu PMO nr 15
Biuro Projektów Ericsson Korea 255

Historia sukcesu PMO nr 16
RACE Consulting LP 261

Historia sukcesu PMO nr 17
Południowoafrykańskie przedsiębiorstwo finansowe 273

Historia sukcesu PMO nr 18
ABS Nautical Systems 279

Historia sukcesu PMO nr 19
ON Semiconductor 285

Historia sukcesu PMO nr 20
Fujitsu Sweden 293

Historia sukcesu PMO nr 21
National Insurance Company 299

Historia sukcesu PMO nr 22
120. Oddział IBM 305

Historia sukcesu PMO nr 23
ING Central and the Rest of Europe 311

Historia sukcesu PMO nr 24
Konsulting w ramach branży farmaceutycznej 317

Historia sukcesu PMO nr 25
NAVMISSA 321

Historia sukcesu PMO nr 26
Globalny dostawca i serwisant oprogramowania i sieci protokołów internetowych 327

Historia sukcesu PMO nr 27
PartnerRe 333

Epilog 341

Indeks 345

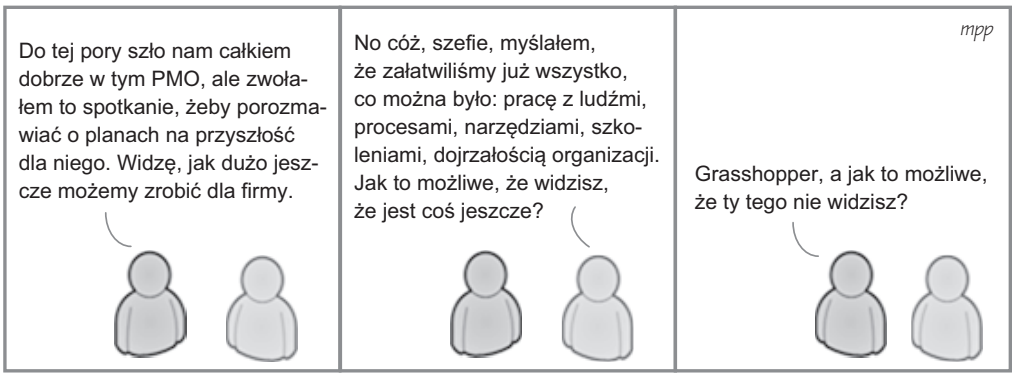
Część 1

Spostrzeżenia i techniki PMO zorientowanego na potrzeby biznesu

Sekcja 3

Przyszłość PMO

Przyszłość – nieskończony okres, który następuje po teraźniejszości.



ROZDZIAŁ 11

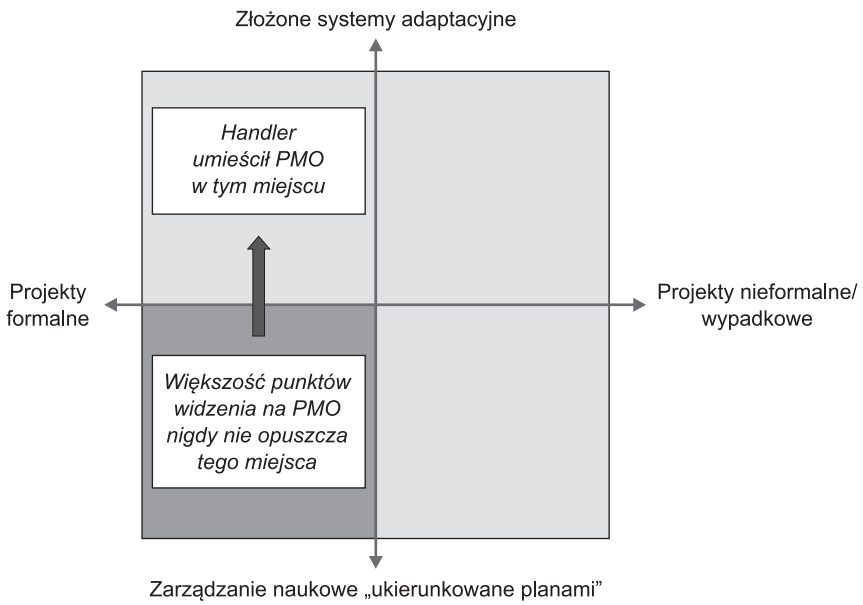
Punkty widzenia na dziedzinę PMO

Istnieje wiele punktów widzenia na dziedzinę PMO, od tego, czym jest zarządzanie projektami, po to, co stanowi jego przyszłość, i wszystko pomiędzy tymi dwoma pytaniami. Oczywiście **najbardziej dominujący punkt widzenia** to ten reprezentowany przez ludzi, którzy są w centrum formalnego środowiska zarządzania projektami. Ich wgląd w formie badań, sprawdzonych porad oraz poglądów na stan PMO jest bardzo ważny, chociaż często ograniczony co do zasięgu i możliwości praktycznego zastosowania.

Nie brakuje badań ani opinii. Niektóre z tych punktów widzenia, badań i opinii, które przez lata miałem przyjemność śledzić i których się uczyć, pochodzą z naszych **organizacji zajmujących się standardami w zarządzaniu projektami**, a mianowicie Instytutu Zarządzania Projektami i brytyjskiego *Office of Government Commerce*, wiodących firm badawczych, jak Gartner i Forrester Research, wiodących sprzedawców usług w zarządzaniu projektami oraz trudnej do określenia liczby firm konsultingowych. Z tych organizacji wywodzi się wielu **bohaterów**, którzy odcisnęli swoje piętno i przyłożyli się znacząco do budowy PMO jako dziedziny, m.in.: Matt Light, Michael Hanford, Robert Handler, Donna Fitzgerald, Audrey Apfel i Daniel Stang z Gartnera; Margo Visitacion z Forrester Research; Kent Crawford z PM Solutions; Terry Doerscher, Steve Romero i Doc Dochtermann wcześniej odpowiednio z Planview, Computer Associates i Microsoft. Tym paniom i panom bardzo dziękuję za cały ich dotychczasowy wkład i za to, co nadal robią.

Nietrudno byłoby napisać wiele, wiele stron określających skalę dokonań tych moich bohaterów. Słyszałem prezentacje każdego z nich, czytałem większość z publikowanych przez nich prac i z niektórymi z nich w przeszłości dość blisko współpracowałem. Chociaż przekraczałoby to skalę i fizyczne ograniczenia tej książki, żeby opisać ich wszystkich, jednego z nich chciałbym wyróżnić i zwrócić na niego waszą uwagę. Nazywa się **Robert Handler** i jest wiceprezesem oraz wybitnym analitykiem firmy Gartner. Od dłuższego już czasu Robert Handler głosi, że większość dużych organizacji i wiele małych ma współzależne i adaptacyjne systemy społeczne, które nieustannie się zmieniają i dlatego podejście do zarządzania projektami musi

również się zmieniać, być bardziej adaptacyjnie, aby projekty się udawały. Handler był pierwszym autorytetem PMO i zarządzania portfelem projektu (PPM), który nie tylko omówił nowo powstające pole nauki znane jako kompleksowe systemy adaptacyjne (CAS), ale naprawdę je zaadaptował i wyjaśnił w kontekście jego wpływu i wagi dla PMO. Na *Gartner PPM and IT Governnance Summit* w 2010 Handler wygłosił prezentację na temat CAS dla publiczności składającej się wielu CIO i dyrektorów PMO największych wiodących firm w kraju i wyjaśnił, jak to, co większość organizacji robi pod parasolem PPM, staje się niebezpieczne. Wyjaśniał, że dzisiejszy biznes nie działa na prostej, pojedynczej konstrukcji, która jest odizolowana od sił rządzących zmianami na świecie, ale raczej pracuje w świecie skomplikowanym i wielowymiarowym, czyli złożonym systemie adaptacyjnym (CAS). Jego przekaz brzmiał: używanie naukowych opierających się na zapisanych planach technik zarządzania, które miały sens 100 lat temu, kiedy świat był mniej skomplikowany, nie jest już dłużej konkurencyjnym i możliwym rozwiązaniem. Poglądy na PPM i PMO muszą się zmienić, a stosowanie nadmiernie rozbudowanych technik zarządzania projektami musi się skończyć. Mocne słowa, ale naprawdę wierzył w to, co mówił. Handler wprowadził CAS do biur zarządzania projektami i ponaglał organizacje zajmujące się PMO i PPM do wprowadzania elastycznych i adaptacyjnych technik. Naturalnie, w kontekście rys. 11.1, chcę nawiązać do przyjęcia CAS przez PMO i związanych z tym czynnościami, w kontraście do przyjęcia CAS przez środowisko zajmujące się zarządzaniem zwinnym (*Agile Management*), którego *Agile*



Rys. 11.1. Punkty widzenia na PMO

Manifesto, spisany w 2001 r., dobrze obrazuje zasady złożonych systemów adaptacyjnych. Dlatego nasi „zwinni" koledzy (*agile brothers*) są lata przed nami, jeśli chodzi o wiedzę na temat i praktyczne zastosowanie CAS.

Jestem często pytany o przykład tego, jak organizacja może stać się bardziej adaptacyjna i zacząć stosować niektóre zasady CAS. Moim ulubionym przykładem jest ten, który często przytaczany jest przez **Harrisona Owena**, pioniera złożonych systemów adaptacyjnych i wynalazcę Metody Otwartej Przestrzeni, na wstępie do spotkań dotyczących jego metody. Metoda Otwartej Przestrzeni to podejście do przeprowadzania wysoce skutecznych spotkań, zazwyczaj dużej grupy ludzi, w celu rozwiązania problemu, ale które zaczynają się bez jakiegokolwiek formalnego planu poza ogólnie znaną przyczyną spotkania i wezwaniem do działania.

Opisując złożone systemy adaptacyjne, Harrison Owen często pyta swoich słuchaczy, czy ktokolwiek może podać mu przykład złożonego systemu, który jest w stanie nakarmić 10 milionów ludzi, dostarczyć im dowolnego typu kuchni według ich upodobania, który funkcjonuje przez 24 godziny na dobę, ma pod ręką zapas produktów na dwa tygodnie do przodu i jest opłacalny dla każdej ze stron: klienta, dostawcy i inwestora. Po chwili ciszy Owen odpowiada sam: „Nowy Jork". Tłumaczy, iż nie istniał plan, według którego zbudowano system tego, co w Nowym Jorku można dostać do zjedzenia i system ten jest dziełem ewolucji, która go wykształciła.

Kiedy Harrison Owen wygłasza wstęp do CAS, zawsze podaje przykład tego, jak działa Metoda Otwartej Przestrzeni. Opisuje, jak IBM wezwał go do pomocy w pracy przy Igrzyskach Olimpijskich w 1984 r. IBM był głównym sponsorem korporacyjnym i współpracował z 70 innymi sponsorami w czymś, co można tylko określić mianem zarządzania złożonym programem. Na siedem miesięcy przed planowanym rozpoczęciem olimpiady nadal pozostawało zbyt wiele nierozwiązanych problemów i niezamkniętych kwestii, aby móc je nawet policzyć. Planowe zarządzanie programem osiągnęło granice swoich możliwości. Owen zaproponował, żeby IBM zwołał spotkanie wszystkich sponsorów korporacyjnych, a on poprowadzi je Metodą Otwartej Przestrzeni. W odróżnieniu od tradycyjnych spotkań z planem, sprzętem audio-wideo i wygodnymi fotelami ustawionymi na kształt widowni w teatrze na spotkaniach prowadzonych wspomnianą metodą uczestnicy siedzą w kręgu, prezentują swoją listę problemów do rozwiązania w formie tablicy ogłoszeń, a następnie przystępują do pracy w przestrzeni relaksu, nauki, dzielenia się pomysłami i rozwiązaniami zorganizowanymi na podobieństwo targów. W przypadku spotkania organizowanego przez IBM, które miało na celu postawienie na nogach olimpiady 1984 r., po początkowym szoku wywołanym widokiem ogromnej sali mieszczącej jedynie duży krąg pustych krzeseł, reprezentanci sponsorów wzięli się do pracy. W krótkim czasie problemy ujrzały światło dzienne w postaci zapisanych dużych arkuszy papieru przylepionych do ścian. Następnie uczestnicy zebrali je i wykreślili powtarzające się punkty oraz przypisali im konkretne miejsca i czasy spotkań. Po przestudiowaniu zebranych problemów wybrali te, które były dla nich najważniejsze i wzięli udział w sesjach poświęconych

tym właśnie problemom razem z innymi uczestnikami, którzy wybrali tak samo. Proces ten nie był nadmiernie sformalizowany. Nie było tam z góry **przypisanej metodyki** czy dużej liczby reguł. W zasadzie była tylko jedna i nazwano ją **prawem dwóch stóp**. Jeśli nie uczestniczysz aktywnie w sesji lub się czegoś właśnie nie uczysz, użyj swoich dwóch stóp i pójdź tam, gdzie będziesz mógł się czegoś nauczyć. W trakcie trwania spotkania prowadzonego Metodą Otwartej Przestrzeni zaangażowani uczestnicy spotkali się ze sobą, uczyli się od siebie, dzielili się pomysłami i przyczyniali się do powstania nowego, uaktualnionego programu działania oraz wpisali w niego wiele ważnych zadań i wyników. Praca, jaka została wykonana tego jednego dnia, nigdy nie zostałaby ukończona z użyciem tradycyjnych metod opartych na planowych technikach zarządzania programami. Nawet najlepszy menedżer programu nie mógłby dojść do porównywalnego wyniku pracy przy uaktualnieniu planu i harmonogramu.

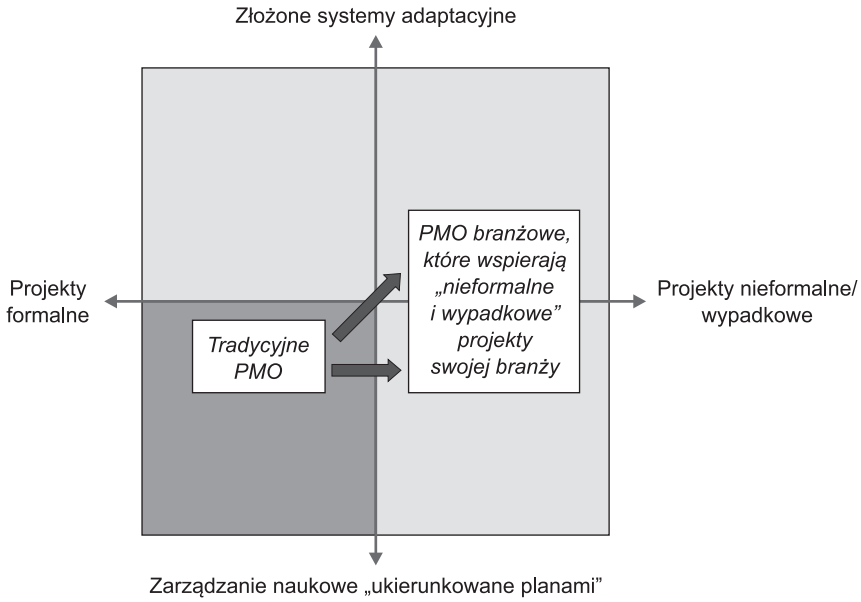
Nie tak dawno przywołałem ten przykład pracy z CAS na warsztatach PMO ukierunkowanego na potrzeby biznesu w Canberze w Australii. Po opisaniu programu IBM wspierającego igrzyska w 1984 r. zacząłem porównywać ten przykład do dzisiejszych PMO i zauważyłem, że jeden z uczestników, Adrian Lejins, uśmiechał się szeroko, podczas gdy inni siedzieli z poważnymi minami, głęboko zamyśleni. Zapytałem więc Adriana, co go tak rozbawiło. Odpowiedział, że wszystko, o czym właśnie mówiłem, dokładnie opisuje to, co dzieje się w ich środowisku PPM, i ich sposób postępowania, ale nie wiedział do tej pory, że ma to jakąś nazwę. Adrian wyjaśnił nam, że jako urzędnik zajmujący się zarządzaniem portfelem departamentu opieki społecznej australijskiego rządu często zajmuję się formalnym, opartym na planach zarządzaniem projektami, programami i portfelami. Przyznał, że on i jego zespół są w tym całkiem dobrzy. Ich portfel jest bardzo dobrze planowany, przynajmniej początkowo tak jest. Potem jednak dzieją się rzeczy, takie jak powódź na rzece w Brisbane, pożary buszu w Zachodniej Australii oraz inne zjawiska przyrody i nieprzewidziane zmiany. Kiedy tak się dzieje, australijski Departament Opieki Społecznej robi dokładnie to, co od niemal 5 dekad zaleca Owen Harrison. Zwołuje spotkanie zaangażowanych i zdolnych do działania ludzi, którzy siadają w kręgu, tworzą tablicę ogłoszeń z problemami do rozwiązania i przystępują do pracy. W rezultacie otrzymują nie tylko uaktualniony portfel, ale również najlepszy możliwy sposób działania w rozwijającym się i zmiennym środowisku, w którym realizowane są ich programy i w których służą obywatelom Australii.

Dla porównania pomyślcie, jak inaczej wyglądałaby reakcja niektórych amerykańskich departamentów na przejście huraganu Katrina przez Nowy Orlean, gdyby instytucje te przyjęły choć część z zasad CAS. Przypomnijcie sobie niektóre **problemy**:

- Setki strażaków trzymano w Atlancie przez kilka dni, aby odbyli szkolenia dot. relacji z lokalną społecznością i molestowania seksualnego.
- Ciężarówki z tysiącami butelek wody dla Luizjany zostały zatrzymane na parę dni z powodu niekompletnych formularzy.

- Setki autobusów, które mogły zostać użyte do ewakuacji mieszkańców, stały bezczynnie na parkingu.
- Tysiące przyczep kampingowych przeznaczonych dla tych, którzy stracili domy, stały w polu miesiącami.
- Zasoby w postaci ratowników, autobusów i samolotów oferowanych przez sąsiednie stany nie mogły zostać przyjęte, ponieważ nie istniał system, który autoryzowałby na to zgodę.

Takiego rodzaju problemy, czy to w organizacjach rządowych, czy w biznesie, są nieodłącznym elementem zarządzania projektami, portfelami i programami. To nie oznacza, że naukowe oparte na planach zarządzanie już nie odgrywa żadnej roli, wprost przeciwnie, nadal odgrywa i będzie odgrywać. Jednak nasze planowe systemy zarządzania muszą być „hartowane" odpowiednim zastosowaniem kompleksowych systemów adaptacyjnych. W przeciwnym razie, o ile nasz projekt nie ogranicza się do zbudowania trzypiętrowego parkingu z jednym podwójnym zakrętem, z wykorzystaniem betonu, stali, drewna, małej ilości farby i z wykluczeniem wpływu pogody oraz uzyskania na czas kilku pozwoleń na budowę, wtedy praktyczne zastosowanie zarządzania projektami i PMO skazane jest na porażkę w większości dzisiejszych firm. Poza CAS innym punktem widzenia na PMO jest uznanie, że zarządzanie projektami jest wszechobecne. Nie ogranicza się jedynie do formalnych projektów organizacji i z pewnością nie ogranicza się wyłącznie do formalnie przeszkolonych i dyplomowanych zawodowców. Dlatego, jak widać na rys. 11.2, PMO nie podlegają jedynie **tradycyjnemu podziałowi** na strategiczne PMO, PMO przedsiębiorstwa (EPMO) lub informatyczne PMO (IT PMO). Biura mogą i działają w całym zakresie różnego rodzaju działalności, działów, departamentów przedsiębiorstw każdego kształtu i rozmiaru. Chociaż formalne środowisko PMO nie dostrzega problemu i nie wie, co robić z projektami oraz biurami zarządzania, które znajdują się poza jego formalną definicją, to jednak z łatwością można stwierdzić, że dla organizacji łączna wartość tych pomijanych, powszednich projektów i ich PMO jest znacznie większa niż portfela projektów formalnych. Kiedy mówimy o wszechobecnym zarządzaniu projektami, które odbywa się w każdej jednostce przedsiębiorstwa, oraz o szerokim wachlarzu organizacji tworzonych pod nazwą PMO, muszę przyznać, że mam na te tematy swoją ugruntowaną opinię. Chociaż od 15 lat jestem częścią formalnego środowiska zarządzania projektami, pierwsze 15 lat pracy przy zarządzaniu projektami i PMO spędziłem, pracując w jednostkach terenowych. W tych terenowych PMO, obojętnie czy był to program tymczasowy, czy biuro stałe, nigdy nie było żadnej wątpliwości co do ich celowości i wartości. Biuro i jego projekty zawsze były środkami do celu, a nigdy celem samym w sobie – założenie, którego zaadoptowanie dobrze zrobiłoby formalnemu środowisku zarządzania projektami.



Rys. 11.2. Punkty widzenia na PMO – PMO branżowe

Nie mogę zrozumieć, dlaczego nasze **stowarzyszenia branżowe zajmujące się zarządzaniem projektami** radzą sobie tak źle z oficjalnym uznaniem wszystkich projektów, które są prowadzone w organizacji, wszystkich ludzi, którzy nimi zarządzają oraz typów struktur organizacyjnych, które wspierają lub nawet kierują projektem. Czy nie są w stanie zrozumieć, że starania o zwiększenie sprzedaży to projekt? Starania o stworzenie materiałów promocyjnych to projekt? Starania o przeprowadzenie sondażu dotyczącego satysfakcji klienta to projekt? Starania o utrzymanie i konserwację sprzętu w fabryce to projekt? Starania o stworzenie partnerstwa biznesowego to projekt? Starania o zbadanie rynku to projekt? Starania o nabycie innej firmy to projekt? Starania o obsadzenie nowego działu to projekt? Mógłbym tak kontynuować bez końca. Czy to możliwe, że członkowie formalnego środowiska PMO myślą, że wszystkie te projekty powinny być zawarte w jednym systemie zarządzania portfelem projektu, a wszyscy uczestnicy projektów powinni być umieszczeni w jednej wspólnej puli zasobów? Co może was zaskoczyć, ciągle słyszę takie poglądy. Czy to możliwe, że myślą, że wszystkie te nieformalne i wypadkowe projekty nie są prawdziwymi projektami i dlatego powinny być określane inną nazwą, tak aby nie mylić prawdziwych projektów z „nieprawdziwymi” projektami? Boże uchowaj, żebyśmy tylko nie nazwali ludzi zarządzających nimi kierownikami projektów, ponieważ tytuł ten powinien być zarezerwowany wyłącznie dla przeszkolonych i certyfikowanych kierowników, którzy zarządzają prawdziwymi projektami danej organizacji. Taki pogląd również słyszę często.

Aby pomóc zobrazować, co mam na myśli, mówiąc o istnieniu i znaczeniu tych wszechobecnych projektów w organizacji, chciałbym podzielić się wziętym z życia przykładem firmy, w której jeden z tego rodzaju projektów zakończył się niefortunną porażką. Spółka giełdowa zajmująca się tworzeniem oprogramowania ogłosiła publicznie **prognozę sprzedaży na drugi kwartał**. Planowana sprzedaż, którą zarówno zespół ds. sprzedaży, jak i ja nazywamy projektem, została oszacowana na 2 mln USD, co stanowiło 10% 20-milionowej prognozy firmy na drugi kwartał.

Działania związane z tym konkretnym projektem sprzedażowym trwały 9 miesięcy, zaangażowały kilka rodzajów zasobów, zakończyły się określonymi i unikalnymi rezultatami i były prowadzone na podstawie planu oraz harmonogramu zadań. Niestety wyniki sprzedaży spadły i nie zamknięto jej na przewidzianym poziomie. W języku zarządzania projektami: **harmonogram nie został zrealizowany**. Ponieważ było to porażką całego projektu, oznaczało to, że prognoza dochodu całego przedsiębiorstwa na drugi kwartał nie zostanie zrealizowana. Po publicznym ogłoszeniu swoich wyników finansowych, czego wymaga się od wszystkich spółek giełdowych, cena akcji spadła z 83 USD za akcję do 42 USD za akcję. W konsekwencji tego **kapitalizacja rynkowa** (całkowita wartość papierów wartościowych) spadła z 3,1 mld USD do 1,6 mld USD, co stanowiło 1,5 mld USD straty.

Natychmiast po otrzymaniu tych wyników ktoś został zwolniony. Czy był to specjalista ds. sprzedaży, którego projekt sprzedażowy nie zakończył się na czas? Czy był to wiceprezes ds. sprzedaży, który autoryzował prognozę sprzedaży na drugi kwartał? Czy był to dyrektor finansowy firmy, który jest odpowiedzialny za wszelkie aspekty zarządzania finansami? Czy był to prezes firmy, na którym kończy się łańcuch decyzyjny? Czy kogoś brakuje na liście potencjalnych kandydatów do zwolnienia? Firma miała PMO. Dlaczego kierownik biura nie był zagrożony utratą pracy? W końcu był to projekt. Dlaczego porażka projektu, która kosztowała firmę 1,5 mld USD nie jest podstawą do zwolnienia szefa biura projektów? Jak duża musi być to porażka, aby kierownik PMO stał się kandydatem do wyrzucenia z pracy? Czy to możliwe, że ten projekt był mniej ważny niż te formalne, którymi zajmowało się biuro, jak: uaktualnienie serwera, implementacja systemu księgowego i wprowadzenie nowej wersji Microsoft Office? Bez wątpienia formalne środowisko zarządzania projektami tak myśli, ale czy udziałowcy, którzy widzieli, jak wartość udziałów spada o połowę, podzielają ten pogląd? Podejrzewam, że nie. Nie, kierownika PMO nie zwolniono, usunięto dyrektora finansowego, a przed końcem roku pracę stracił też prezes firmy. Kierownik Biura Zarządzania Projektami nie był nawet tematem dyskusji.

Dla tych, którzy uważają, że zarządzanie projektami jest profesją, nie ma zatem gorszego świadectwa dla niej niż to, że w czasie, kiedy firma wpadała w stan finansowego i menedżerskiego chaosu z powodu porażki projektu, nikt wykonujący tę profesję nie przejął się, nie wykazał zaniepokojenia i nie odegrał żadnej roli. Gdyby był to jedynie odizolowany przypadek projektu poza ramami formalnych projektów PMO, to podejrzewam, że można by go zignorować. Ale tak nie jest.

Projektów, które istnieją poza formalnym projektami PMO, jest zbyt dużo, aby określić dokładnie, ile ich jest. Indywidualnie niektóre z tych projektów są bardzo ważne dla organizacji, razem są ogromnie ważne. To, że formalne środowisko PMO nie jest ani chętne, ani zdolne do efektywnej odpowiedzi na potrzeby związane z zarządzaniem projektami oraz z samym PMO, potrzebami, które są nieodłączne w pracy z powodu wszechobecnej natury projektów, oraz które przenikają wszystkie obszary biznesu w dzisiejszych czasach, jest po prostu zdumiewające. To punkt widzenia na PMO, który **potrzebuje korekty** w zakresie formalnego środowiska zarządzania projektami najbardziej, ale który zarazem oferuje ogromne możliwości dla ludzi chcących i będących w stanie przyjąć wyzwanie.

Web Added Value™

Książka ta powiązana jest z dodatkowymi materiałami do pobrania bezpłatnie z centrum zasobów *Web Added Value* pod adresem www.jrosspub.com.

ROZDZIAŁ 12

Perspektywy ścieżek kariery kierownika PMO

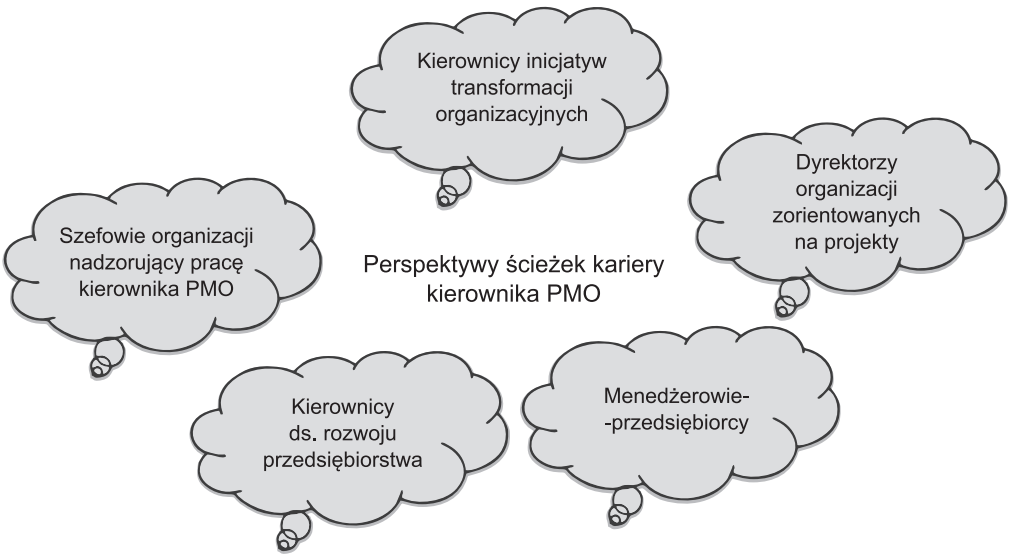
Jako grupa zawodowa kierownicy PMO to bardzo utalentowani profesjonaliści, posiadający liczne **cenione umiejętności**, których gromadzenie trwa lata, takie jak: analiza strategiczna, zarządzanie przedsiębiorstwem i zasobami ludzkimi, naturalne przywództwo służebne, przywództwo sytuacyjne, rozwiązywanie problemów i konfliktów oraz, owszem, zarządzanie projektami. Przy całym swoim zasobie talentów większość kierowników PMO nie zostanie jednak awansowana, aby zastąpić swoich szefów.

Rozważmy następujące **stanowiska kierowników PMO**: szef strategicznego PMO odpowiedzialny przed CEO, szef *enterprise* PMO odpowiedzialny przed COO, szef IT PMO odpowiedzialny przed CIO, szef PMO danej dziedziny działalności odpowiedzialny przed wiceprezesem ds. tej dziedziny, szef biura programowego odpowiedzialny przed kierownikiem działu funkcjonalnego. Praktycznie we wszystkich tych i wielu innych przypadkach, kiedy szef kierownika PMO dostaje awans lub odchodzi, a na stanowisku jest wakat, rzadko zajmie je bezpośrednio podporządkowany kierownik PMO. Choć oczywiście nie jest tak zawsze, to statystycznie zdecydowanie rzadziej ścieżka kariery kierownika PMO jest pionowa. Nie oznacza to, że nie może on piąć się wzwyż drabiny **awansów** i zwiększać stopnia odpowiedzialności, autorytetu i zarobków. Może jednak najprawdopodobniej ścieżka ku górze będzie raczej przypominać wspinaczkę niż wchodzenie po drabinie.

Oczywiście nie ma dwóch takich samych firm pod względem zarządzania ludźmi, a szczególnie kierownikami. Można by pomyśleć, że kiedy się już osiągnęło stopień kierownika, niezależnie od działu, oznacza to jednocześnie, że osiągnęło się w oczach organizacji wyższy poziomu zaufania wraz ze znaczeniem oraz zwiększone bezpieczeństwo pracy i w połowie byłoby to prawdą. Bez wątpienia kierownik zdobył większy stopień zaufania i znaczenia, powierzono mu zarządzanie nie tylko ludźmi, ale cząstką przedsiębiorstwa. Jednak rzadko oznacza to zwiększenie bezpieczeństwa pracy czy umiejscawia osobę na ścieżce kariery pełnej gwarantowanych awansów. W rzeczywistości w większości organizacji ryzyko utraty pracy na stanowisku menedżera jest o wiele większe niż na stanowisku szeregowego pracownika. Stanowisko kierownika PMO nie stanowi wyjątku, ale raczej przykład.

W formalnym środowisku zarządzania projektami spotykam się często z ograniczonym, **wrogim ryzykiem** i **defensywnym postrzeganiem** kariery kierownika PMO. Czy to na konferencjach, czy w przestrzeni blogów i społeczności internetowych związanych z zarządzaniem projektami, czy w rozmowie z innymi kierownikami PMO **dominuje przekonanie**, że z chwilą gdy **specjalista od zarządzania projektami** (PMP) obejmuje fotel kierownika PMO, nie pozostaje mu już wiele do osiągnięcia zawodowo, poza obroną swojego biura i stanowiska. To przykre, ale jest w tym prawda, jeśli założymy, że kariera kierownika PMO istnieje jedynie w tradycyjnym **ujęciu biur projektów** i ich miejsca w organizacji, np.: strategiczne PMO, EPMO lub PMO gdzieś w ramach działu IT.

Proponuję inne spojrzenie ukształtowane na podstawie doświadczenia zebranego przez trzy dekady zaangażowania w działalność biur projektów. Jak widać na rys. 12.1, istnieją **liczne możliwości kariery** dla kierowników PMO.



Rys. 12.1. Perspektywy ścieżek kariery kierownika PMO

Choć nie jest to pełna lista, wymienię pięć **ścieżek kariery** kierowników PMO, które miałem możliwość zaobserwować: 1) szefowie organizacji nadzorujący pracę kierownika PMO, 2) kierownicy inicjatyw transformacji organizacyjnych, 3) dyrektorzy organizacji zorientowanych na projekty, 4) kierownicy ds. różnych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa, 5) menedżerowie – przedsiębiorcy w najróżniejszych firmach.

Zacznijmy od **szefów** organizacji nadzorujących pracę kierownika PMO. Coraz więcej firm, szczególnie dużych, dostrzega wartość kierowników PMO. Nierzadko dla przykładu **kierownik IT PMO** jest uznawany za **kandydata o dużym potencjale**

menedżerskim i włącza się go w program rozwoju kadry zarządzającej. Następnie po paru latach, w ciągu których zajmował jedno czy dwa **stanowiska na szczeblu dyrektora zarządzającego**, jest on wiodącym kandydatem, o ile już nie osobą wyznaczoną na następnego szefa działu IT. Jak widać, kierownicy PMO w dużych firmach najprawdopodobniej mają odpowiedni potencjał – potencjał potrzebny do pracy z bezpośrednimi przełożonymi i kadrą zarządzającą, aby planować i realizować ścieżkę kariery.

Warto zauważyć, że w przeszłości, kiedy firmy stać było na liczną kadrę, **dwustopniowy model awansowania** był normą. Można się go było spodziewać jako elementu rozwoju personelu, jednak awansowanie członka działu na jego kierownika było zdecydowanie odradzane i przyjmowane z niechęcią, ponieważ było zbyt powiązane z kwestiami personalnymi. W wielu przypadkach stanowisko kierownicze obejmowała osoba prawdopodobnie niegotowa do pełnienia nowych obowiązków z racji braku niezbędnych umiejętności.

Kolejny obszar kariery dla kierowników PMO to **kierowanie inicjatywami transformacji organizacyjnych**. Prawie każda instytucja zmaga się ze zmianami. Niektórym z nich zdarza się to od wielkiego dzwonu, ale w większości jest to zjawisko powtarzalne. Kto lepiej niż doświadczony kierownik PMO poprowadzi zmiany organizacyjne? Coraz więcej przedsiębiorstw opisuje tę grupę funkcyjną terminem biuro zarządzania zmianą. Choć zazwyczaj inicjatywy transformacji organizacyjnych i związanych z nimi biur można się spodziewać gdzieś wysoko w hierarchii na pozycjach podlegających kierownictwu najwyższego szczebla, równie dobrze mogą one powstać na niższych poziomach, takich jak: filie, odziały lub dla danego obszaru działalności. Gdyby przeprowadzać szybką analizę modelu łańcucha dostaw prawie każdej firmy, można by wskazać wiele jednostek organizacyjnych, które przechodzą transformację i dużo skorzystałyby z kierownictwa doświadczonego kierownika PMO.

Dyrektorzy organizacji mocno zorientowanych na projekty to kolejny kierunek potencjalnej kariery dla kierowników PMO. Byłem świadkiem wielu ich sukcesów w zarządzaniu organizacjami w branży **profesjonalnych usług**, gdzie tempo – siłą rzeczy – dyktują projekty. Firmy te zmagają się z głównymi procesami dostawy oraz **zarządzaniem ujmowaniem przychodu**. Nierzadko zdarza się, że menedżerom w tej branży brakuje zdolności zarządzania projektami, którą mają doświadczeni kierownicy PMO. W innych przypadkach dyrektorzy sprzedaży stale zaskakują menedżerów zobowiązaniami wobec klienta w postaci zakresu, harmonogramu oraz budżetu zamówienia, które wykraczają poza uzgodniony zakres pracy. Podczas gdy kierownicy firm usługowych mogą nie dysponować odpowiednią siłą przebicia lub zmysłem, aby zapobiec podobnym sytuacjom, doświadczony kierownik PMO potrafi zapewnić integralność procesu i istotną miarę, aby zadbać o sukces projektów, których wyniki trafiają bezpośrednio do klienta, i zapobiec sytuacjom niezgody i bratobójczego ognia.

Innym obszarem firmy mocno zorientowanym na projekty jest **marketing**. Przykładowe projekty w ramach tej funkcji to zarządzanie marką, zarządzanie produktem i jego rozwój, pozyskiwanie *leadów* i analiza konkurencyjna. Coraz częściej duże firmy zakładają PMO na potrzeby marketingu odpowiedzialne przed kierownikiem marketingu, które kierują nadzorem i zarządzaniem projektami w tym obszarze. Pojawiają się tu dwie możliwości zaangażowania dla doświadczonych kierowników PMO: pierwsza jako szef biura projektów marketingowych i druga jako kierownik personalny lub **kierownik sekcji** w ramach funkcji marketingowej wspierający takie obszary strategii marketingowej, jak: nowe inicjatywy rynkowe, rozwój międzynarodowy itp.

Kolejny obszar to oczywiście **działania operacyjne**. Coraz więcej przedsiębiorstw w praktycznie każdym przemyśle, np. zakłady produkcyjne, firmy transportowe, farmaceutyczne i inne, ma biura, czasem o nazwie PMO, czasem innej, które zarządzają ich codzienną działalnością. Są to projekty niezależne, typowe dla tych przedsiębiorstw, których nie ma w portfelu *enterprise* PMO. Wymagana jest tu zarówno wiedza z zakresu działań operacyjnych, jak i zmysł zarządzania projektami i portfelami. Doświadczeni kierownicy PMO biegli w dziedzinie działań operacyjnych są pierwszorzędnymi kandydatami na te stanowiska.

Jeśli doświadczony kierownik PMO jest otwarty na **zarządzanie skupione na celach** i rekompensacie, kolejną grupę w jego rozwoju zawodowym stanowi szerokie grono dyrektorów i kierowników ds. rozwoju przedsiębiorstwa. Stanowiska te mogą być wewnętrzne w ramach funkcji rozwoju przedsiębiorstwa w dużej firmie lub zewnętrzne w jednej z niezliczonych firm świadczących usługi zarządzania produktami i usługami. Kto mógłby lepiej pełnić rolę rzecznika/doradcy klienta w organizacji, wspierając rozwój biznesu, która pośrednio lub bezpośrednio dokonuje sprzedaży produktu, niż doświadczony kierownik PMO, który wdrażał i stosował produkt? Inne stanowiska związane z rozwojem przedsiębiorstwa służące zarządzaniu projektami to: zarządzanie kanałami, pozyskiwanie nowych klientów biznesowych, przywództwo inspiracyjne i rozwój międzynarodowy.

Na końcu tej zwięzłej listy możliwych ścieżek kariery dla kierowników PMO widnieją **menedżerowie – przedsiębiorcy** firm i organizacji od prosperujących jednoosobowych startupów do dopiero powstających przedsięwzięć. Jest mnóstwo przykładów, takich jak Lisa DiTullio, która przeszedłszy ścieżkę kariery w dziedzinie zarządzania projektami, włączając stanowisko dyrektora Enterprise Project Management Office, założyła Your Project Office, ekskluzywną firmę oferującą wirtualne usługi organizacjom, które nie potrzebują pełnoetatowego PMO. Lisa DiTullio jest dziś powszechnie znaną liderką przełomowego myślenia w dziedzinie PMO, uznaną pisarką i międzynarodową mówczynią.

Kolejnym przykładem jest **Tom Mochal**, który zebrawszy 20 lat doświadczenia w zarządzaniu projektami i programami IT, założył **TenStep**, firmę specjalizującą się w konsultingu i szkoleniach z metodyki w biznesie. Tom jest nie tylko twórcą

oferowanych przez TenStep produktów oraz marki o światowym zasięgu, ale także laureatem *Distinguished Contribution Award*, nagrody przyznawanej przez Instytut Zarządzania Projektami (PMI®).

Do tego grona zalicza się też mój drogi przyjaciel Cornelius Fichtner, który zrobiwszy karierę w zarządzaniu projektami, włączając stanowisko prezydenta oddziału PMI w Hrabstwie Orange w stanie Kalifornia, zrezygnował z wygody zatrudnienia w PMO w dużej firmie i założył **OSP International**, przedsiębiorstwo oferujące w internecie produkty szkoleniowe do certyfikatu z zarządzania portfelem projektów. Możliwe, że spotkaliście się z jego nazwiskiem jako dostawcą **Project Management PrepCast**, warsztatu przygotowującego do tego egzaminu w formie wideo dostępnego do pobrania na komputer lub urządzenie mobilne, jak również Project Management Podcast, bardzo dobrej jakości zasobów oraz subskrypcji, których celem jest zapewnianie aktualności portfeli zarządzania projektami względem najnowszych porad, technik i trendów przemysłowych z dziedziny zarządzania projektami i PMO.

Kolega sprzed lat, który chciałby pozostać anonimowy, założył w domu przedsiębiorstwo, angażując całą swoją wiedzę i doświadczenie z dziedziny zarządzania projektami w przejście wstępnego etapu tworzenia firmy bez pomocy pracowników. Obecnie sprzedaż działającego z domu mikroprzedsiębiorstwa przynosi milion USD przychodu, a jej marża wynosi 35%. Pracuje bez szefa i bez pracowników, zarabia ponad dwa razy więcej niż w dużej firmie i jeszcze nie zdarzyło mu się żałować decyzji o pozostawieniu świata korporacji i podążeniu za pomysłem na przedsiębiorstwo oraz pasją.

Ostatnim przykładem ścieżki kariery dla doświadczonego kierownika PMO szukającego dalszego rozwoju zawodowego w powstającej firmie jest szybko rozwijający się sektor rynku prowadzonych z domu mikroprzedsiębiorstw. Są one zarządzane jedynie przez jedną lub dwie osoby i przynoszą dochód do miliona USD, kwoty wyższe zaliczałyby je już do małych przedsiębiorstw. Choć mikroprzedsiębiorstwa mają zazwyczaj spartański budżet i unikają frywolnych wydatków, ich modele łańcucha dostawczego są wyjątkowo nieefektywne. Ponadto zarządzający nimi właściciele nie mają profesjonalnego doświadczenia ani umiejętności z dziedziny informatyki czy zarządzania projektami. Wyobraźcie sobie tylko te możliwości redukcji kosztów i wzrostu możliwości tych przedsiębiorstw dzięki projektom usprawniającym łańcuch dostaw, a następnie wynagrodzenie wirtualnego kierownika PMO obliczane nie według stawki godzinowej, ale jako procent od wzrostu przychodów, na zasadzie zapłaty za efekt pracy.

Czy doświadczony kierownik PMO, szukający dalszego rozwoju zawodowego w powstającym przedsiębiorstwie, nie byłby zainteresowany zidentyfikowaniem i zrealizowaniem portfela projektów, które przyniosłyby 0,5 mln USD zysku przy wynagrodzeniu obliczanym nie według stawki godzinowej, ale w wysokości 50% wzrostu przychodów? Czy z kolei zarządzający mikroprzedsiębiorstwem właściciel nie byłby

zainteresowany portfelem projektów stworzonych w celu usprawnienia łańcucha dostaw, za którego realizację nie musiałby nic płacić aż do momentu uzyskania realnych korzyści? Odpowiedź na oba pytania prawdopodobnie byłaby pozytywna, a jednocześnie osobiście miałem w ostatnich paru latach możliwość zaobserwować, być może w związku z recesją, paru doświadczonych kierowników PMO, którzy na tej zasadzie weszli do świata przedsiębiorców.

Jak to zwykle bywa, większość ludzi odnajduje **sukces zawodowy** oraz **osobistą satysfakcję**, gdy zrozumie lub przypadkiem natrafi na to, co stanowi ich pasję. Czy to w kontekście dużej międzynarodowej firmy, mikroprzedsiębiorstwa prowadzonego z domu, czy jakiejkolwiek innej opcji pomiędzy tymi dwoma ekstremami, doświadczeni kierownicy PMO mają wiele umiejętności potrzebnych do osiągnięcia i utrzymania sukcesu. Byłoby błędem zawężać praktyczne zastosowanie zarządzania projektami i PMO, zarówno wirtualnych, jak i fizycznych, do tradycyjnego ujęcia praktykującej je społeczności.

Choć istnieją głosy sugerujące, że ścieżki kariery kierownika PMO są ograniczone i od chwili objęcia przez profesjonalnego kierownika projektów tego stanowiska pozostaje niewiele do robienia poza bronieniem swojego biura i stanowiska, proszę mnie do nich nie zaliczać. Podobnie jak 50-letni farmer, kierownicy PMO mają zasób umiejętności oraz witalność o szerokim zastosowaniu. Zakładając w równej mierze element pasji, ciężkiej pracy i odrobiny szczęścia, granice potencjalnym ścieżkom rozwoju kariery może postawić jedynie wyobraźnia.

Web Added Value™

Książka ta powiązana jest z dodatkowymi materiałami do pobrania bezpłatnie z centrum zasobów *Web Added Value* pod adresem www.jrosspub.com.