

Organizacyjne wsparcie zarządzania projektami – *Project Management Office*

<https://doi.org/10.33141/po.2007.01.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (804), 2007, ss. 20-23

www.przekladorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Paweł Wyróżębski

Wstęp

Zarządzanie projektami, czyli złożonymi i niepowtarzalnymi przedsięwzięciami, stanowi dynamiczną dziedzinę zarządzania. O ile trwająca od lat 60. ub. wieku faza rozwoju instrumentalnego przyczyniła się do powstania znacznego bogactwa technik, narzędzi i metodyk wspierających pracę zespołów projektowych, o tyle obecnie mamy do czynienia z przechodzeniem do fazy rozwoju organizacyjnego, czyli podejmowania działań ukierunkowanych na stworzenie kompleksowego środowiska sprzyjającego kulturze projektowej.

Wyrazem tej tendencji jest koncepcja biura projektów, czyli jednostki integrującej nietrwałe i ograniczone czasowo struktury projektowe z trwałym i relatywnie znacznie bardziej stabilnym środowiskiem organizacji, jego strukturą i procesami.

Wprowadzenie i zarys koncepcji

Koncepcja biura projektów (*project management office, PMO*) znana jest od wielu lat, jednakże dopiero od niedawna zaczęto zauważać i doceniać znaczenie sprawnie funkcjonującego biura projektów dla efektywności i skuteczności zarządzania projektami.

Literatura fachowa oraz praktyka dostarczają licznych definicji biura projektów. Zróżnicowanie to odpowiada różnorodności podejść, typologii i przypisywanych mu funkcji. W. Casey i W. Peck zauważają, że „biuro projektów oznacza często diametralnie różne rzeczy dla różnych ludzi w organizacji. Jednego wszyscy są pewni, że jest to coś, co ma poprawić ogólny bałagan związany z zarządzaniem projektami”¹⁾. G. Kendal i S. Rollins definiują biuro projektów jako „scentralizowaną organizację poświęconą doskonaleniu praktyk i rezultatów zarządzania projektami”²⁾. H. Kerzner, uznany na całym świecie autorytet w dziedzinie zarządzania projektami, określa bardzo szeroko ramy działania biura projektu: „Biuro projektów ma za zadanie utrzymanie całego kapitału intelektualnego związanego z zarządzaniem projektami oraz

aktywnie wspierać planowanie strategiczne przedsiębiorstwa”³⁾.

Podsumowując, biuro projektów można określić jako wydzieloną w strukturze instytucji jednostkę organizacyjną działającą w celu szeroko pojętego podnoszenia sprawności i jakości realizacji projektów w instytucji.

Wspomniani wcześniej G. Kendal i S. Rollins podkreślają, że sprawnie działające biuro projektów „jest dla organizacji tym, czym wieża kontroli lotów dla pilotów. Powinno prowadzić projekty bezpiecznie (minimalizując ryzyka) i w taki sposób, aby osiągnęły swój cel tak szybko, jak to jest możliwe. Powinno zapobiegać kolizjom projektów i koordynować wykorzystanie zasobów. Biuro projektów powinno być najlepszym przyjacielem kierownika projektu, jak również kierownictwa wykonawczego”⁴⁾.

Badania przeprowadzone wspólnie przez Project Management Institute oraz magazyn „CIO” w 303 firmach posiadających w swoich strukturach biuro projektów wskazały, że w 50% przypadków utworzenie biura projektów bezpośrednio przelożyło się na wzrost liczby projektów zakończonych sukcesem (tzn. w założonym czasie, zgodnie z budżetem i oczekiwaniami)⁵⁾. Średnio wskaźnik ten wzrósł o 46%. Do największych korzyści osiągniętych dzięki biurze projektów respondenci zaliczyli: wdrożenie standardów zarządzania projektami (62%), wzrost satysfakcji klientów wewnętrznych (38%), wzrost wydajności pracowników (39%), niższe koszty (27%) oraz wzrost satysfakcji klientów zewnętrznych (25%)⁶⁾.

Funkcje biura projektów

Biuro projektów jako jednostka wspierająca zarządzanie projektami w instytucji jest komórką o potencjalnie bardzo szerokim oddziaływaniu. Jednocześnie różnorodność form biura, struktur organizacji macierzystej i specyfika realizowanych projektów sprawiają, że żaden zestaw funkcji i zadań biura nie jest zestawem zamkniętym i jedynym obowiązującym. Poniższy przeгляд ma na celu przedstawienie potencjalnych obszarów aktywności

biura projektów wraz z omówieniem poszczególnych funkcji i zadań wchodzących w ich zakres jako punktu odniesienia dla wdrażania biura projektów we własnej instytucji.

Wyróżnia się dwa podejścia do funkcjonowania biura projektów w instytucji. Z jednej strony, będzie to podejście do biura projektów jako komórki o charakterze konsultacyjnym, z drugiej – podejście do biura projektów o uprawnieniach wykonawczych. Zasadniczo obydwa podejścia mogą być adresowane do tych samych obszarów zarządzania projektami, jednakże w zdecydowanie różny sposób.

Podejście konsultacyjne jest spełnieniem hasła: „biuro projektów jako najlepszy przyjaciel kierownika projektów”. Biuro projektów funkcjonuje jako typowa komórka sztabowa. Przykładem jej działania może być np. przygotowanie listy pytań kontrolnych dotyczących poszczególnych etapów cyklu życia projektów (obszar standaryzacji) lub programu proponowanych szkoleń z zakresu zarządzania projektami (obszar zarządzania zasobami ludzkimi w projektach). Takie podejście pozostawia dużą swobodę kierownikom projektów i zalecane jest szczególnie w pierwszym etapie rozwoju biura, kiedy konieczne jest zdobycie poparcia dla wprowadzenia zmian i szybkie wygenerowanie wartości biura dla kluczowych interesariuszy.

Według drugiego podejścia biuro projektów ma charakter **wykonawczy**, czyli reprezentuje centralną jednostką funkcjonalną odpowiedzialną za sprawne i efektywne zarządzanie projektami w instytucji. W tym przypadku biuro projektów obejmuje swym działaniem poszczególne obszary, koncentrując się na wypełnianiu wszystkich funkcji zarządzania, czyli: planowania, organizowania, kierowania i kontroli przedsięwzięć dotyczących podnoszenia efektywności procesów zarządzania projektami. Przykładem może być opracowanie i wdrożenie formalnych procedur do zarządzania portfelem projektów, wprowadzenie jednolitej metodyki zarządzania projektami lub systemu nadzoru przebiegu projektów. Podejście wykonawcze w stosunkowo dużym stopniu narzuca przyjęte rozwiązania kierownikom projektów i często jest przez nich postrzegane w negatywnym świetle⁷⁾. Z drugiej jednak strony, podejście to jest preferowane przez wyższe kierownictwo z uwagi na jego bezpośredni wpływ i nadzór nad środowiskiem zarządzania projektami w instytucjach.

W dalszej części opracowania przedstawiony zostanie przegląd głównych obszarów działalności biura projektów wraz ze wskazaniem odmian dla obu zaprezentowanych podejść.

Zarządzanie wiedzą projektową

Wiedzę projektową można zdefiniować bardzo szeroko jako zasób wiedzy, doświadczeń, umiejętności posiadanych przez członków zespołu projektowego, dotyczący przebiegu i realizacji projektu, mogący zostać wykorzystany w przyszłości

do sprawniejszej i efektywniejszej realizacji kolejnych projektów. Zarządzanie wiedzą projektową jest uznawane dzisiaj za klucz do sukcesu w zarządzaniu projektami. Dla największych światowych korporacji, jak np. IBM czy Motorola bazy wiedzy gromadzące doświadczenia pracowników są pilnie strzeżoną własnością intelektualną.

Zarządzanie wiedzą projektową składa się z trzech etapów: **gromadzenia** – pozyskania doświadczeń projektowych od członków zespołu projektowego, **przechowywania** – obróbki i archiwizacji pozyskanych informacji oraz **rozpowszechniania** – wykorzystania wniosków z analizy do doskonalenia procesów zarządzania projektami poprzez przekazanie ich odpowiednim jednostkom.

Gromadzenie wiedzy projektowej może odbywać się zarówno na etapie zakończenia projektu (w postaci raportów końcowych lub spotkań podsumowujących projekt), ale może mieć miejsce również w trakcie jego trwania, np. poprzez bieżące prowadzenie rejestru (dziennika) doświadczeń projektowych.

Wykorzystanie zbieranej wiedzy ma na celu umożliwienie wprowadzenia najbardziej wartościowych rozwiązań (tzw. **najlepszych praktyk**, *best practices*) na stałe w procesy zarządzania projektami w instytucji. Biuro projektów może działać jako jednostka wprawiająca w ruch i koordynująca proces doskonalenia praktyk zarządzania projektami w instytucji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi dla projektów

Wsparcie biura projektów w zakresie zarządzania projektami koncentruje się na dwóch zasadniczych zadaniach: **pozyskiwaniu zasobów ludzkich do projektów** oraz **doskonaleniu zasobów ludzkich**.

Biuro projektów może działać w ramach instytucji jako swoista agencja pracy posiadająca w swoim portfelu zespoły kierowników projektów oraz np. wysoko wykwalifikowanych specjalistów z różnych dziedzin. W zależności od przyjętego podejścia biuro projektów może formalnie delegować personel do projektów (podejście wykonawcze) lub pozostać wyłącznie pośrednikiem łączącym podaż z popytem na zasoby ludzkie (podejście konsultacyjne).

Pierwszym zadaniem w ramach tego obszaru będzie zbieranie informacji i analiza potrzeb ilościowych i jakościowych w stosunku do zasobów ludzkich w projektach. Na podstawie zebranych informacji powinna powstać baza danych obejmująca swoim zasięgiem zarówno zasoby wewnętrzne, jak i zasoby zewnętrzne, np. firmy kooperujące, konsultantów, analityków i innych specjalistów. W takim przypadku można odwołać się do doświadczeń ze zrealizowanych projektów i rozszerzyć bazę o opinie i referencje z wcześniejszej współpracy. W zależności od przyznanych biurowi projektów uprawnień wykonawczych może ono odgrywać również mniejszy lub większy wpływ w procesie powoływania kierownika projektu.

Aktywność biura projektów we wsparciu procesu doskonalenia zasobów ludzkich może polegać na wypełnianiu zadań, takich jak: organizowanie szkoleń i treningów, opracowanie ścieżki rozwoju kierownika projektów oraz zapewnienie wsparcia mentora dla kierowników projektów.

Standaryzacja procesów i procedur zarządzania projektami

Standaryzacja procedur zarządzania projektami zapewnia oszczędność czasu, środków finansowych i innych zasobów oraz przyczynia się do podniesienia liczby projektów zakończonych sukcesem.

Pierwszą kwestią, jaką należy rozwiązać, jest odpowiedź na pytanie o odpowiedni poziom standaryzacji adekwatny do specyfiki i kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa lub instytucji. Rozróżniamy cztery poziomy rozbudowy wewnętrznych standardów zarządzania projektami⁸⁾.

Poziom pierwszy zakłada stosowanie tylko podstawowych dokumentów, bez podziału cyklu projektu na fazy. Na tym poziomie dokumentami opisującymi projekt są zazwyczaj karta projektu (*project charter*) oraz raport końcowy, zamykający projekt.

Poziom drugi zawiera minimalne regulacje metodyki w postaci podziału cyklu życia projektu na ogólne etapy. Zespół projektowy jest rozliczany z osiągniętych rezultatów w ramach poszczególnych etapów, bez analizy poszczególnych działań.

Poziom trzeci narzuca już stosowanie uproszczonej metodyki. Metodyka wyróżnia szczegółowo opisane i pogrupowane działania realizowane w ramach poszczególnych etapów projektu. Jednakże procesy raportowania i kontroli są wciąż jeszcze stosunkowo słabo rozbudowane. W związku z tym zespół odpowiada za realizację projektu opisaną w ogólnej dokumentacji projektu. Przykładem trzeciego poziomu standaryzacji może być metodyka Project Management Institute, PMI opisana w *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (Project Management Book of Knowledge, PMBoK)*⁹⁾.

Ostatnim, czwartym poziomem rozbudowy wewnętrznych standardów jest stosowanie metodyki pełnej. **Metodyka pełna** przewiduje uregulowanie procesów zbliżone do poziomu metodyki uproszczonej, ale wzbogacą ją o rozwinięte wymagania dokumentowania i kontroli przebiegu projektu. Metodyka pełna przewiduje kompleksowy zestaw dokumentów przypisany poszczególnym fazom projektu, który to zestaw zespół projektowy jest zobowiązany dostarczyć organom nadzoru (np. do biura projektów). Dobrym przykładem praktycznym dla poziomu czwartego jest brytyjska metodyka PRINCE2 (*Projects in Controlled Environments 2*)¹⁰⁾.

Praktyczne zastosowanie wewnętrznej metodyki zarządzania projektami powinno być pod stałym nadzorem i obserwacją ze strony jednostki odpowiedzialnej za jej utrzymanie, czyli domyślnie – biura

projektów i osoby pełniącej rolę specjalisty ds. metodyki.

Niezbędnym elementem pracy biura będzie udzielanie wsparcia dla kierowników projektów i ich zespołów w zakresie wykorzystania metodyki. Będzie się to wiązało z jednej strony z działaniami o charakterze szkoleniowo-doradczym, z drugiej – bieżącym odpowiadaniem na zapytania zespołów w formie dostarczenia pomocy technicznej (*help desk*).

Doskonalenie metodyki może mieć swoje źródła zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz instytucji. Doskonalenie wewnętrzne bazuje na pozyskiwaniu informacji zwrotnej na temat efektów wykorzystania wytycznych od szerokiego grona interesariuszy zaangażowanych w projekty, np. kierownika projektu, członków zespołu projektowego, sponsora, pracowników organizacji, grupy docelowej projektu, dostawców i innych.

Wartościowym źródłem informacji jest również zewnętrzne otoczenie instytucji. Będą to zarówno zewnątrzni specjaliści, teoretycy i praktycy zarządzania projektami, jak i instytucje zrzeszające kierowników projektów. Do doskonalenia praktyk zarządzania projektami z powodzeniem wykorzystuje się również *benchmarking*, czyli porównywanie efektywności własnych rozwiązań z tymi stosowanymi w branży. Innym zdobywającym coraz większą popularność narzędziem są modele dojrzałości projektowej, jak np. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)* oraz *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*¹¹⁾.

Proces doskonalenia wewnętrznej metodyki zarządzania projektami jest silnie powiązany z zarządzaniem wiedzą projektową. Efektem aktywności biura projektów w obu obszarach będzie zapewnienie rozwoju zarządzania projektami, ciągłego doskonalenia rozwiązań i w rezultacie podnoszenie jakości, efektywności i skuteczności realizowanych projektów.

Zarządzanie portfelem projektów

W przypadku instytucji realizującej więcej niż jeden projekt mówimy, że zarządza ona **portfelem projektów**. Kluczową kwestią w zarządzaniu portfelem projektów jest kierowanie ograniczonych zasobów (ludzi, środków finansowych, zasobów rzeczowych) do projektów generujących największą wartość dodaną dla instytucji. Gdy zbiór projektów jest względnie duży, konieczne jest ustanowienie procedur służących do wybrania najlepszych z nich. W tym celu biuro projektów powinno aktywnie uczestniczyć w pracach na każdym etapie cyklu życia projektu: inicjowania i definiowania, planowania i realizacji¹²⁾.

Ocena projektu przeprowadzana przez biuro projektów ma na celu wybór takich projektów do realizacji, które zapewnią w przyszłości firmie jak największy efekt. Eliminacja projektów nie generujących wartości dla przedsiębiorstwa daje bardzo wymierne zyski w postaci zaoszczędzonych środków finansowych,

a także wolnych zasobów alokowanych do bardziej korzystnych przedsięwzięć.

Wszystkie projekty zaaprobowane przez biuro projektów są następnie oceniane z punktu widzenia ich znaczenia dla strategii przedsiębiorstwa. Dzięki współpracy menedżerów z biura projektów dysponujących wiedzą i doświadczeniem, jednostek funkcjonalnych dysponujących zasobami oraz wyższego kierownictwa firmy wypracowany plan jest realistyczny, możliwy do wdrożenia i zaspokajający interesy interesariuszy (np. sponsora).

W fazie realizacji projektu biuro projektów monitoruje postępy prac, np. w postaci miesięcznych raportów. W zależności od przyjętych rozwiązań można wprowadzić konkretne wartości krytyczne, np. jeżeli projekt przekroczy budżet lub harmonogram o 10%, automatycznie inicjowany jest proces szczegółowej kontroli zmian przeprowadzany przez biuro projektów przy uprawnieniach wykonawczych pozostających w gestii wyższego kierownictwa. Tego typu narzędzia wdrożone w praktyce zaowocowały podniesieniem jakości projektów oraz znacznym wzrostem udziału projektów realizowanych w zadanym czasie, zasobach i przy satysfakcji sponsora.

Zakończenie

Dynamika obecnego otoczenia biznesowego instytucji wymusza poszukanie nowych źródeł przewag konkurencyjnych, wśród których sprawność i efektywność wdrażania opracowanych rozwiązań odgrywa decydującą rolę. Naprzeciw tym wymaganiom staje zarządzanie projektami, które przyczynia się w ogromnym stopniu do przyspieszenia procesów wdrażania strategii, umożliwia wyprzedzenie konkurencji na polu wdrożeń nowych produktów i usług na rynek, usprawnia realizację przedsięwzięć marketingowych i wielu, wielu innych.

Na tym polu biuro projektów jawi się jako główny element doskonalenia i wspierania zarządzania projektami, a przez to jako siła napędowa wzrostu wartości instytucji dla jej interesariuszy.

Koncepcja biura projektów dopiero zaczyna zdobywać uznanie na naszym rynku. Jej popularność będzie stale rosła i być może w perspektywie najbliższych lat nada dziedzinie zarządzania projektami strategiczny kierunek rozwoju.

mgr Paweł Wyrozębski

Zakład Zarządzania Projektami
Szkola Główna Handlowa w Warszawie

PRZYPISY

- ¹⁾ W. CASEY, W. PECK, *Choosing the Right PMO Setup*, „PM Network”, 15(2), 48, 2001, s. 40.
- ²⁾ G. KENDAL, S. ROLLINS, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, Ross Publishing 2003, s. 7.
- ³⁾ H. KERZNER, *Project Management – Best Practices on Implementation*, Wiley, New York 2004, s. 273.

- ⁴⁾ G. KENDAL, S. ROLLINS, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, op.cit., s. 3.
- ⁵⁾ L.C. WARE, *Best Practices for Project Management Offices*, www.cio.com, lipiec 2003.
- ⁶⁾ Według badania przeprowadzonego w 2003 r. przez magazyn „CIO” oraz PMI 76% badanych organizacji wdrożyło biuro projektów w ciągu ostatnich 3 lat; <http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=58>.
- ⁷⁾ Obserwacje autora pochodzą z wywiadów i rozmów z kierownikami projektów przeprowadzonych podczas zajęć w Podyplomowym Studium Zarządzania Projektami Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- ⁸⁾ M. HAŁASZKIEWICZ, *Centrum zarządzania projektami – ujęcie modelowe*, rozprawa doktorska Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Sopot 2005, s. 65.
- ⁹⁾ Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition*, Project Management Institute 2004.
- ¹⁰⁾ K. BRADLEY, *Podstawy metodyki PRINCE2*, Centrum Rozwiązań Menedżerskich, Warszawa 2005.
- ¹¹⁾ Właścicielem modelu OPM3 jest Project Management Institute (PMI), modelu CMMI – Software Engineering Institute (SEI).
- ¹²⁾ H. KERZNER, *Project Management – Best Practices on Implementation*, op.cit., s. 293.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BOLLES D. (2002), *Building Project Management Centers of Excellence*, Amacon, New York.
- [2] CRAWFORD J.K. (2002), *The Strategic Project Office*, Marcel Dekker, New York.
- [3] ENGLUND R.L., GRAHAM R.J., DINSMORE P.C. (2003), *Creating the Project Office*, Jossey-Bass.
- [4] HALLOWS J.E. (2002), *The Project Management Office Toolkit*, Amacon, New York.
- [5] HILL G.M. (2003), *The Complete Project Management Office Handbook*, Auerbach Publications.
- [6] KENDAL G., ROLLINS S. (2003), *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, Ross Publishing, New York.
- [7] KERZNER H. (2004), *Project Management – Best Practices on Implementation*, Wiley, New York.
- [8] MITROFANIUK K., WYROZĘBSKI P., ZALEWSKI M. (2005), *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa.
- [9] RAD P.F., LEVIS G. (2002), *The Advanced Project Management Office*, St. Lucie Press.
- [10] WYROZĘBSKI P. (2006), *Biuro projektów – koncepcja i funkcjonowanie*, praca magisterska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Summary

Project management office (PMO) is a milestone on the way to achieving project management maturity excellence. Its underlying purpose is to integrate temporary and changeable project management structures with relatively more stable and foreseeable organizational environment, its structures and processes.

The article presents the following core PMO's functions with regard to its consulting or executive approach: project knowledge management, project human resources management, project management standards and methodology and project portfolio management.

The idea of project management office proves worthy of notice and constantly gains growing attention of project management professionals. Its success will positively set the strategic course for further project management development in the future.