

Marek Wąsowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

INNOWACYJNE BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

1. Wstęp

Wraz z rozwojem zarządzania projektami w firmie rosła potrzeba koordynacji działań i stworzenia jednolitych zasad działania. Zaczęto więc tworzyć biura zarządzania projektami (BZP), których zadaniem było wspieranie zespołów projektowych. Jest to rzecz nowa w Polsce i jeszcze rzadko stosowana, z badań przeprowadzonych wśród polskich i amerykańskich menedżerów wynika, że BZP działa w 27% przebadanych polskich przedsiębiorstw wobec 70% amerykańskich [1]. Zatem ten element zarządzania projektami w Polsce dopiero się rozwija i warto poznać, w jaki sposób go stosować, aby podnieść efektywność realizowanych projektów.

2. Czym jest biuro zarządzania projektami (BZP) i jakie pełni funkcje w przedsiębiorstwie

Koncepcja biur zarządzania projektami pojawiła się już w latach 50. i z czasem rozwijała się. Przez długi czas biuro nie odpowiadało za wszystkie projekty realizowane w firmie, ale było konkretnie związane z jednym dużym projektem realizowanym przez wiele lat, najczęściej o dużej wartości. Jak pisze H. Kerzner [2, s. 322], członkom biur zarządzania projektami wyznaczano określone role i cele (część z nich miała charakter podstawowy, część uzupełniający), polegające na zastępowaniu innych członków biura, gdyby zostali przeniesieni do innego projektu, opuścili firmę lub zachorowali.

W wyniku przemian w latach 90. związanych z recesją zaczęto doceniać zarządzanie projektami jako sposób na podniesienie wydajności i efektywności przed-

siębiorstwa. W związku z tym do kompetencji biura zarządzania projektami w coraz większym stopniu zaczęły należeć następujące działania [2, s. 323]:

- ujednolicenie metod szacowania, planowania, harmonogramowania, kontroli i sprawozdawczości,
- określenie ról i obowiązków kierowników projektu,
- tworzenie dokumentacji zgromadzonego doświadczenia,
- opracowanie szablonów narzędzia zarządzania projektami,
- rozwijanie metodyki zarządzania projektami,
- rekomendowanie i wdrażanie zmian oraz ulepszeń do aktualnie stosowanej metodyki,
- określanie najlepszych rozwiązań,
- koordynowanie i prowadzenie szkoleń z zarządzania projektami,
- ocena ryzyka,
- planowanie działań antykryzysowych.

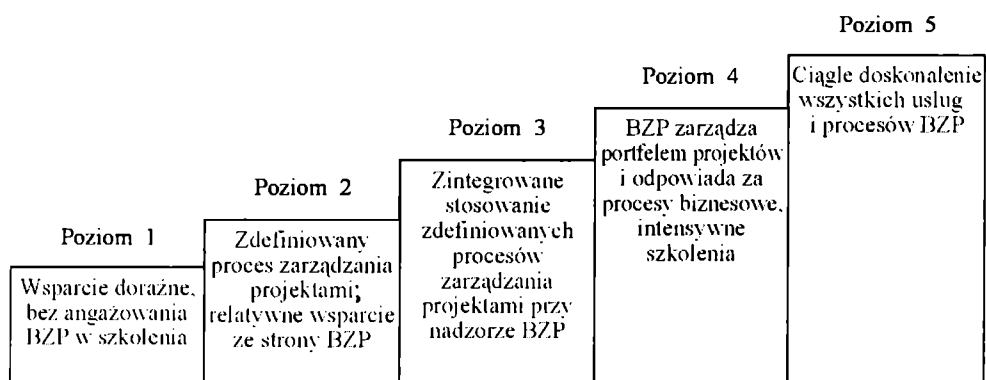
Jak widać, spektrum działań wykonywanych przez biuro stało się dość szerokie, a w związku z tym także rola, jaką odgrywa ono w przedsiębiorstwie, stała się o wiele większa. Oczywiście nie wszystkie biura zarządzania projektami muszą posiadać wyżej wymienione kompetencje. Każde przedsiębiorstwo powinno samo wyznaczyć, ile spraw będzie leżało nadal w gestii naczelnego kierownictwa, a ile zostanie przekazanych do realizacji przez biuro projektów.

Wiele firm rozpoczyna wdrażanie BZP od modelu zbliżonego do „supersekretariatu”, który przechowuje, kataloguje i udostępnia standardy, dokumenty i inne zasoby czy opracowuje raporty postępu prac. Kiedy nowy twór okrzepnie i funkcjonuje coraz efektywniej, zakres jego działalności staje się szerszy. BZP wykorzystywane jest wtedy coraz częściej do komunikacji i koordynacji działań pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi, jest także dobrym miejscem dla nowych menedżerów, którzy mogą zdobyć w nim niezbędne doświadczenie. Z biegiem czasu może przejąć funkcję wsparcia zarządzania projektami w całej organizacji [4].

Rola BZP zależy od tego, na jakim poziomie dojrzałości realizowane jest zarządzanie projektami. Do określenia tego posłuży nam pięcioetapowy model dojrzałości zarządzania projektami (*project management maturity model*) przedstawiony na rys. 1.

Poziom 1 osiąga przedsiębiorstwo realizujące doraźnie projekty małe i niezłożone. Na tym poziomie mogą istnieć niektóre procesy i narzędzia zarządzania projektami, ale nie są one powszechnie stosowane. BZP na tym poziomie praktycznie nie ma po co funkcjonować, ponieważ obsługa projektów tego nie wymaga. Gdy liczba projektów się zwiększa i przybiera bardziej złożone formy, zostaje utworzony udokumentowany proces zarządzania projektami i przechodzimy do poziomu 2. Zainteresowanie kierownictwa nie jest jeszcze zbyt duże. BZP ma za zadanie wspierać zespoły projektowe na ich żądanie, więc liczba zatrudnionej kadry jest także ograniczona. Poziom 3 to w pełni udokumentowane procesy zarządzania

projektami, które traktowane są przez władze firmy jako ważny czynnik sukcesu biznesowego. BZP ma już wykrystalizowaną strukturę. Zatrudnia swoich specjalistów, którzy aktywnie upowszechniają wspólną metodologię zarządzania projektami poprzez doradztwo i liczne szkolenia. Na poziomie 4 w przedsiębiorstwie prowadzone są liczne projekty i programy. Zadaniem BZP staje się wdrożenie kompletnych programów szkoleniowych i ponoszenie odpowiedzialności za realizację procesów biznesowych. Na ostatnim poziomie BZP staje się krytycznym komponentem programu ciągłego doskonalenia jakości w zarządzaniu projektami. Projekty są rejestrowane, a wiedza płynąca z ich realizacji jest wykorzystywana w kolejnych przedsięwzięciach [6, s. 482-484].



Rys. 1. Model dojrzałości zarządzania projektami

Źródło: [6, s. 482-484].

Zatem nie zawsze tworzenie biura projektów okazuje się potrzebne na tyle, aby ponosić koszty jego utrzymania. Decyzja o utworzeniu biura zarządzania projektami oraz określenie ról, jakie będzie ono odgrywać, powinno wypływać od naczelnego kierownictwa, co jest także sygnałem dla pracowników, że decyzja ta ma wsparcie osób zarządzających.

Sukces funkcjonowania BZP zależy także od umiejscowienia go w hierarchii organizacyjnej.

3. BZP w hierarchii organizacyjnej

Jak pisze H. Kerzner [2] biura zarządzania projektami mogą funkcjonować w trzech wariantach:

- funkcjonalne biura zarządzania projektami – takie biura działają tylko w jednym pionie organizacyjnym firmy, a ich głównym zadaniem jest zarządzanie pulą kluczowych zasobów,

- biura zarządzania projektami dla grup klientów – służą lepszemu zarządzaniu klientami i poprawie relacji z nimi; klienci należący do tego samego segmentu rynku lub zainteresowani podobnymi projektami są obsługiwani przez jedno biuro,
- korporacyjne biura zarządzania projektami – obsługują całą firmę, koncentrując się na zadaniach strategicznych, ważnych dla firmy, nie zaś na działaniach realizowanych w ramach poszczególnych pionów organizacyjnych.

Decydując się na usytuowanie BZP w strukturze organizacji, należy wziąć nie tylko pod uwagę funkcję, jaką będzie to biuro pełnić, ale także należy pamiętać, że im wyżej w hierarchii jest ono usytuowane, tym mniej miewa ono problemów z poparciem kierownictwa, z odpowiedzialnością za projekt itp.

Struktura organizacyjna ma wpływ na sprawność realizacji oraz wyniki wdrażania projektów. Im większa zgodność pomiędzy strukturą organizacyjną a wymaganiami biznesowymi, tym lepsza jest sprawność realizacji projektów w ramach organizacji. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez PricewaterhouseCoopers w 2003 r. wśród 200 przedsiębiorstw na całym świecie, firmy osiągające najlepsze wyniki w zarządzaniu projektami stosują strukturę projektową lub strukturę macierzową-silną. W przypadku takich typów struktur kierownik projektu ma dużo większy wpływ na wszelkie elementy, które oddziałują na projekt. Ponadto zarządzanie projektami na wszystkich poziomach organizacji jest traktowane jako kluczowy aspekt i „motor” napędzający działalność firmy [3].

4. Technologia w BZP

Wraz z przekroczeniem pewnej skali działania BZP nie można obejść się bez narzędzi informatycznych wspomagających ich działanie. Co powinien zawierać taki system wsparcia BZP? Przede wszystkim możliwość zapisu poszczególnych zadań do wykonania wraz z osobą odpowiedzialną za nie oraz czasem ich realizacji. W ten sposób będzie można śledzić, jak jest wykonywany projekt, gdzie są przestoje, które zadania są zaległe. Oczywiście powinien być z tym związany system raportowania, aby w każdej chwili można było sporządzić sprawozdania dla kierownictwa.

Kluczowym czynnikiem sukcesu projektu jest komunikacja, dlatego system taki powinien zawierać moduł zarządzania kontaktami pozwalający łatwo organizować spotkania. Nie można pominąć także systemu wymiany informacji. Obejmować on powinien zarówno wymianę plików wraz z opisem kolejnych wersji i informacji, co zostało zmienione i przez kogo, jak również mieć możliwość zdalnej wymiany spostrzeżeń pomiędzy uczestnikami zespołu projektowego. Poczta elektroniczna w tym zakresie nie zdaje egzaminu, ponieważ przy zagorzałej dyskusji można otrzymywać kilkanaście, a nawet kilkadziesiąt maili dziennie. Chcąc odnaleźć jakiś wątek po pewnym czasie, staje się to czynnością prawie niewykonalną. Rozwiązaniem jest forum internetowe. Wprowadzamy podział na projekty,

w ramach których zostają wyróżnione główne tematy, problemy itp. Każdy z zainteresowanych może się wypowiedzieć, a jego zdanie zostaje umieszczone w danym temacie. W ten sposób łatwiej będziemy mogli śledzić dany wątek i później wyszukać ważne informacje. Ponadto w przypadku choroby lub zmiany członków zespołu projektowego będzie można łatwiej ich wdrożyć do projektu, ponieważ osoba będzie mogła prześledzić, jak projekt był realizowany pod jej nieobecność.

Nie ma wątpliwości, że technologia informatyczna pozwala na automatyzację wielu czynności, uporządkowanie informacji, oszczędza czas i redukuje koszty. Zwiększa szanse powodzenia prowadzonych projektów w przedsiębiorstwie.

Oczywiście system wsparcia BZP może zawierać jeszcze inne komponenty, które będą usprawniać działanie biura, jednakże te opisane wydają się wystarczające, aby sprawnie ono działało.

5. Korzyści i ryzyka wynikające z wdrożenia biura zarządzania projektami

Dla kierownictwa korzyści z biura zarządzania projektami są następujące [2, s. 326; 1]:

- ujednolicenie działań operacyjnych, metodologia zarządzania projektami: opracowanie oraz wdrożenie kompletnego, spójnego, standardowego procesu,
- podejmowanie decyzji w całej firmie, a nie tylko w jednym pionie organizacyjnym,
- lepsze planowanie wykorzystania potencjału, czyli lepsze wykorzystanie zasobów,
- szybszy dostęp do dobrych jakościowo informacji,
- otwarta współpraca między pionami organizacyjnymi,
- bardziej wydajne i efektywne działania,
- mniejsza liczba spotkań,
- rozwój przyszłej kadry kierowniczej,
- stworzenie zespołu specjalistów od zarządzania programami potrafiących zarządzać wieloma pokrewnymi projektami naraz,
- wsparcie realizacji projektów: doradztwo dla zarządzających projektami w poszczególnych jednostkach biznesowych,
- fachowe prowadzenie szkoleń.

Podejmując decyzję o utworzeniu biura zarządzania projektami, należy brać pod uwagę możliwe do uzyskania korzyści, ale w perspektywie ponoszonych kosztów, nie tylko finansowych. Nie zawsze opłaca się stworzyć biuro, które będzie zarządzało niewielką liczbą projektów lub projektami niezłożonymi i nieskomplikowanymi.

Z wdrożeniem BZP wiąże się także pewne ryzyko, z którego należy sobie zdawać sprawę. Przede wszystkim trzeba odróżnić standaryzację zarządzania

projektami od nadmiernego zbiurokratyzowania. Działania w projektach realizuje się znacznie skuteczniej, wykorzystując formularze wytyczne i listy kontrolne, a nie sztywne reguły i procedury. Ponadto BZP nie musi obsługiwać wszystkich projektów realizowanych w przedsiębiorstwie, ale tylko te, które są najważniejsze ze względu na obrane kryteria, np. czas trwania, ponoszone koszty. Ważne jest, aby pracownicy biura nie podlegali już swojemu przełożonemu w strukturze liniowej.

Jeżeli dobrze będziemy kierować BZP, to potencjalne ryzyka nie wystąpią, a biuro będzie przynosić firmie korzyści.

6. Podsumowanie

Biuro zarządzania projektami jest innowacyjnym rozwiązaniem, mającym na celu podniesienie efektywności realizacji projektów w przedsiębiorstwie. W Polsce biura te są dopiero tworzone, natomiast według badań magazynu „CIO” oraz Project Management Institute (Instytut Zarządzania Projektami) przeprowadzonych w 303 organizacjach amerykańskich wynika, że w 70% z nich funkcjonuje BZP [1]. Rozwój BZP w Polsce już nastąpił, ponieważ doceniane zostaje zarządzanie projektami jako czynnik zwiększający konkurencyjność przedsiębiorstwa. Dobre zarządzanie projektem zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu i prowadzi do lepszych wyników, niższych kosztów, mniejszego wysiłku, krótszego czasu, lepszych relacji oraz zdolności do stałego zwiększania wydajności w kolejnych projektach. Zarządzanie projektem wiąże się z procesem edukacyjnym. Każdy wykonany projekt to okazja do nauczenia się, jak można efektywniej zrealizować następny projekt. Należy regularnie oceniać wydajność podczas trwania projektów oraz po zakończeniu każdego projektu. Należy publikować wyniki, aby informować innych o pułapkach i o zalecanych praktykach. Właśnie w tych elementach ważną rolę odgrywa biuro zarządzania projektami. Jeżeli funkcjonuje ono dobrze, to znacznie zwiększa się prawdopodobieństwo, że projekty realizowane w firmie będą kończyć się sukcesem, a konkurencyjność przedsiębiorstwa będzie rosła.

Literatura

- [1] Bartczak I.D., *Biuro dla udanych projektów*, „CIO – Magazyn dyrektorów IT” 2005, nr 1.
- [2] Kerzner H., *Advanced Project Management*, One Press, Warszawa 2005.
- [3] *Poprawa wyników działalności poprzez zarządzanie programami i projektami*, raport PricewaterhouseCoopers, 2003.
- [4] Ruta K., *Biuro projektów, czyli silne wsparcie*, „CEO” 2003, nr 6.
- [5] Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [6] Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, One Press, Warszawa 2005.

INNOVATION OFFICES OF PROJECT MANAGEMENT

Summary

In this article innovation in Project Management Office (PMO) were described. First of all they are novelty in service of PMO, which rising the effectiveness of the project management. The main advantages and risk result from introduction Project Management Office in the company were also mentioned.

The authors described also some result of poll concern application PMO in Polish company.