

# KONCEPCJA WDROŻENIA PMO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

## Streszczenie

Biuro Zarządzania Projektami (PMO – Project Management Office) to jedna z najnowszych koncepcji w zarządzaniu. Rozwój działalności projektowej wymaga posiadania kompetencji nie tylko w zakresie zarządzania projektami, ale również w zakresie jednolitych zasad monitorowania i koordynacji realizacji wielu projektów jednocześnie. Centrum takich kompetencji jest właśnie PMO. Artykuł stanowi wprowadzenie w problematykę PMO. Omówiono podstawowe elementy koncepcji PMO, modele dojrzałości (doskonałości) organizacyjnej w zakresie zarządzania projektami. Przedstawiono sposób oceny poziomu dojrzałości organizacyjnej oraz wpływ tej oceny na przedsiębiorstwo. W zakończeniu przedstawiono zalecenia dotyczące wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie. Artykuł dedykowany jest osobom zainteresowanym problematyką PMO, oceną poziomu dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania projektami oraz wdrożeniem PMO w przedsiębiorstwie.

## Abstract

PMO (Project Management Office) is one of the newest idea in management. Project activity development requires competences not only in the scope of project management but also in the scope of homogeneous principles of monitoring, as well as coordination of many project realization simultaneously. Center of such competences establish exactly PMO. Article include to PMO problems introduction. It discuss basic elements of PMO concepts, models of organizational maturity (finesness) in scope of project management. Article presents manner of level organizational maturity estimation and it influence on organization. At the end article presents recommendations concerning PMO in organization deploying. Article is dedicated persons interested of PMO problems, level of organizational maturity in the scope of project management estimation, as well as PMO in organization deploying.

<sup>1</sup> Dr inż. Waldemar Łabuda jest wykładowcą w Warszawskiej Wyższej Szkole Informatyki jest też dyrektorem Biura Regionalnego Combidata Poland.

## 1. WPROWADZENIE

Projekt to: „ograniczone w czasie przedsięwzięcie, w którym zasoby ludzkie, materialne i finansowe organizuje się w taki sposób, aby w określonych ramach kosztów i czasu wykonać według danych wymagań pewien unikalny produkt lub usługę po to, by osiągnąć korzystne zmiany zdefiniowane przez cele ilościowe i jakościowe” [1]. Według tej definicji projekty są tymczasowe i niepowtarzalne, ich wynikiem jest określony produkt końcowy a charakteryzują się określonym: czasem, kosztem, zakresem.

Z kolei zarządzanie projektem to: „zastosowanie wiedzy, umiejętności, doświadczenia oraz specyficznych technik i narzędzi do czynności wykonywanych podczas realizacji projektu, mających na celu wykonanie zadań stojących przed zespołem projektowym” [1]. Celami zarządzania projektem są: zapewnienie efektywnego pod względem kosztów wytworzenia w oznaczonym czasie wszystkich produktów projektu, spełnienie wymaganych standardów jakości, zapewnienie osiągnięcia planowanych korzyści.

Metodyki zarządzania projektami ułatwiają planowanie projektów odwołując się do schematów postępowania (wzorców cykli wytwórczych). Schematy te zostały wielokrotnie sprawdzone w praktyce oraz: dostarczają ogólnych ram organizacyjnych projektu, wyznaczają granice projektu (początek i koniec) i główne fazy cyklu jego życia, definiują zestawy zadań i produktów pośrednich oraz końcowych wykonywanych w każdej fazie cyklu życia projektu, określają role zaangażowane w realizację projektu, pomagają zdefiniować szczegółowe cele (dla planowania, szacowania zasobów i zarządzania projektem), nakreślają zalecenia dotyczące wymaganych narzędzi i metod, jak również są podstawą do oceny i doskonalenia procesu produkcji oprogramowania.

### 1.1. Definicja Biura Zarządzania Projektami (PMO-Project Management Office)

PMO (Project Management Office) tzn. Biuro Zarządzania Projektami to jednostka organizacyjna utworzona na stałe lub na czas określony oferująca pakiet usług nastawionych na wspieranie zespołów projektowych, odpowiadających za określony portfel projektów [2].

Zadaniem PMO jest wspieranie zespołów projektowych i ograniczanie ryzyka porażek projektów. Wdrażając PMO należy zdecydować, które czynności powinny podlegać jego kompetencjom. W wielu organizacjach PMO różnią się, co do misji, celów i funkcji. PMO może być odpowiedzialne za portfel projektów:

- ☑ mających wspólny cel (np. program rządowy),
- ☑ inicjowanych przez tę samą jednostkę organizacyjną,
- ☑ finansowanych z tego samego budżetu.

Wśród teoretyków i praktyków zarządzania projektami stosowane jest również następujące nazewnictwo PMO:

- ☑ Biuro Projektów – PO,
- ☑ Biuro Wsparcia Projektów – PSO,
- ☑ Biuro Kontroli Projektów,
- ☑ Centrum Zarządzania Projektami,
- ☑ Centrum Doskonałości Zarządzania Projektami,
- ☑ Biuro Zarządzania Rozwojem.

## 1.2. Ewolucja w podejściu do Biura Zarządzania Projektami

Projekty, jako przedsięwzięcia, których celem jest realizacja unikalnego produktu lub usługi, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych były realizowane od początku dziejów ludzkości. Jednak dopiero w ostatnich latach stworzone zostały podstawy do metodycznego zarządzania projektami, do czego przyczyniły się między innymi następujące czynniki [4]:

- ☑ zmienność zespołów oraz otoczenia realizacji projektów,
- ☑ wzrost jakościowych wymagań klientów,
- ☑ coraz krótsze terminy realizacji projektów,
- ☑ wzrastający poziom specjalizacji firm połączony z wyłączeniem poza strukturę organizacyjną przedsiębiorstw zasobów nie związanych z głównym obszarem ich działalności,
- ☑ zmienność i niestabilność warunków zewnętrznych, w jakich projekty są realizowane,
- ☑ częste niepowodzenia projektów.

W latach 1950-1990 PMO były tworzone na ogół do obsługi bardzo dużych projektów – programów (np. dla armii Stanów Zjednoczonych, przemysłu lotniczego i obronnego, itp.). Tworzono je dla zacieśnienia współpracy z klientami a zajmowały się nie tyle zarządzaniem projektami, co obsługą programów o dużej wartości.

W latach 1990-2000 recesja gospodarcza początku lat 90 wymusiła konieczność zwiększenia wydajności i efektywności działania przedsiębiorstw. To spowodowało rozpowszechnienie zarządzania projektami jako metody przynoszącej znaczące korzyści. Równoległe zaakceptowana została potrzeba tworzenia PMO. Na tym etapie rozwoju PMO nadzorowały głównie działania standaryzujące w zakresie metod

szacowania, planowania, harmonogramowania, kontroli, sprawozdawczości, jak również: określania obowiązków i opracowania opisów stanowisk dla kierowników projektów, budowania bazy danych (repozytorium) oraz prowadzenia analizy porównawczej zrealizowanych projektów, opracowania szablonów narzędzi do zarządzania projektami, wyznaczania standardów projektowych i wyszukiwania najlepszych rozwiązań, tworzenia forum komunikacyjnego w celu wspólnego rozwiązywania zagadnień projektowych, doskonalenia przyjętej metodyki zarządzania projektami, prowadzenia lub koordynowania szkoleń z zakresu zarządzania projektami, transferu wiedzy poprzez stosowanie różnych form doradztwa, dokonywania identyfikacji i oceny ryzyka, planowania strategicznego, tworzenia planów wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa oraz planowania działań antykrzysowych.

W miarę przejmowania wymienionych wyżej funkcji PMO odpowiadało przede wszystkim za dostarczanie interesariuszom informacji, a dopiero w drugiej kolejności za realizację projektów czy korygowanie planów. Wynikało to z naturalnego przeciwstawiania się przez pracowników zmianom, widoczne w fazie przekazywania kolejnych zakresów odpowiedzialności PMO.

Od roku 2000 zakres działania PMO zasadniczo się nie zmienił, rozszerzono go natomiast o nową misję: „Biura Zarządzania Projektami odpowiadają teraz za zarządzanie całą własnością intelektualną związaną z zarządzaniem projektami, a także aktywnie wspierają planowanie strategiczne przedsiębiorstwa.” [4].

PMO służą teraz przedsiębiorstwom, szczególnie w planowaniu strategicznym, a nie, jak wcześniej, kontaktom z klientami. Ogromny wzrost roli informacji w zarządzaniu i sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa spowodował znaczący wzrost znaczenia PMO, szczególnie w przedsiębiorstwach wieloprojektowych. W takich przedsiębiorstwach prawidłowo funkcjonujące PMO przynosi ewidentne korzyści wynikające z [4]:

- ☑ ujednoczenia działań operacyjnych,
- ☑ podejmowania decyzji w całym przedsiębiorstwie, a nie tylko w jednym pionie organizacyjnym,
- ☑ lepszej alokacji i wykorzystania zasobów,
- ☑ dostępu do aktualnych i dobrych jakościowo informacji,
- ☑ otwartej współpracy między pionami organizacyjnymi,
- ☑ mniejszej potrzeby restrukturyzacji,
- ☑ mniejszej liczby zbędnych spotkań,
- ☑ bardziej realistycznego przypisywania priorytetów do poszczególnych prac,
- ☑ rozwoju przyszłej kadry kierowniczej.

## **2. MODELE I OCENA DOJRZAŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI**

Model dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa umożliwia oszacowanie zdolności personelu projektowego do realizacji projektów zgodnie ze specyfikacjami, terminowo i w ramach budżetu. Model dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa bazuje na danych gromadzonych z projektu na projekt.

### **2.1. PMMM (Project Management Maturity Model)**

Dla identyfikacji stanu istniejącego i określenia kolejnych etapów w rozwoju Biura Zarządzania Projektami można posłużyć się modelem PMMM opracowanym przez OGC na bazie modelu CMM (Capability Maturity Model) wypracowanego przez Software Engineering Institute. Model ten został zaadaptowany do zarządzania projektami jako Project Management Maturity Model (model dojrzałości zarządzania projektami).

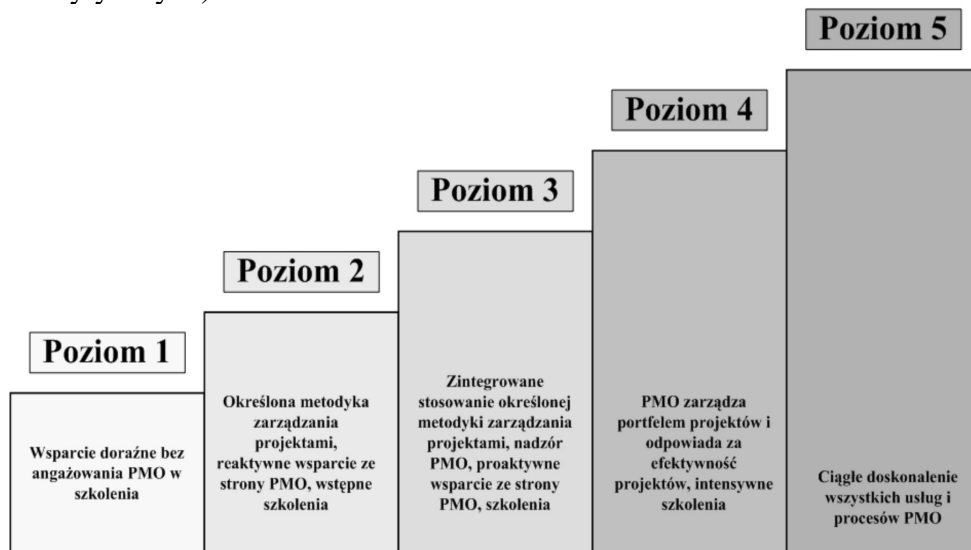
Organizacyjny model dojrzałości projektowej przedsiębiorstwa opisuje pięć kluczowych elementów w pełni efektywnego środowiska projektowego. Elementy te stanowią podstawę dokonywanych pomiarów i szacunków. Uwzględniając ich obecność lub jej brak można określić dojrzałość przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania projektami w skali od 1 do 5. Dojrzałość zgodnie z Random House Dictionary to osiągnięcie stadium pełnego rozwoju lub całkowite spełnienie postawionych warunków. Oznacza to również umiejętność dostrzegania źródeł sukcesu oraz zapobiegania typowym problemom. W kontekście zarządzania projektem termin ten odnosi się do zdolności powtarzalnego osiągania sukcesu w tej dziedzinie (Schlichter, 1999).

Na ocenę dojrzałości przedsiębiorstwa mają wpływ cele projektu, poczynania personelu projektowego, infrastruktura organizacyjna, cele przedsiębiorstwa oraz jego zaangażowanie. Dalszy wpływ na ocenę dojrzałości przedsiębiorstwa mają następujące czynniki: możliwości personelu, klarowność i rzeczowość procedur oraz gotowość przedsiębiorstwa do przydzielenia projektom odpowiednich zasobów [2].

Model dojrzałości identyfikuje zdolność przedsiębiorstwa do zarządzania określonymi aspektami projektów: zakresem, jakością, kosztami, harmonogramem, zamówieniami, raportowaniem, integracją, ryzykiem, komunikacją, zespołem oraz relacjami z dostawcami i klientami. Z kolei poziomy dojrzałości definiują specyficzne cele, jakie powinny być osiągnięte. Owe cele na każdym poziomie dojrzałości są wyrażane zwykle jako rezultaty docelowe. W modelu PMMM wyróżniono następujące poziomy dojrzałości:

- Poziom 5 – Optymalny, przystosowany (organizacyjne wykorzystanie danych szacunkowych do dalszego rozwoju).

- ☑ Poziom 4 – Pełny, zarządzany (organizacja zaczyna stosować kulturę PM i rejestrować szacunkowe dane wydajnościowe).
- ☑ Poziom 3 – Zintegrowany, zorganizowany i zdefiniowany (organizacja implementuje procesy zarządzania projektami i rozpoznaje najskuteczniejsze z nich).
- ☑ Poziom 2 – Spójny, uproszczony i powtarzalny (zlokalizowana implementacja formalnych procesów zarządzania projektami).
- ☑ Poziom 1 – Ad hoc, początkowy (niejednolitość procedur i brak formalnych wytycznych).



Rys. 1. Model PMMM. Czym wyższa kolumna na rysunku, tym większy jest stopień zaawansowania organizacji w zakresie zarządzania projektami i tym większego wysiłku wymaga przejście na kolejny poziom [2]

Podczas szacowania dojrzałości w zakresie zarządzania projektami na poszczególnych poziomach modelu PMMM można mierzyć specyficzne charakterystyki (Levin, 1999, O'Hara i Levin, 2000) takie, jak: wydajność, stabilność, zgodność, zdolności i usprawnienia (Florac, 1997).

## 2.2. P2MM (PRINCE2 Maturity Model)

Model P2MM (PRINCE2 Maturity Model) [6] pozwala ocenić stopień dojrzałości organizacji w zakresie korzystania z metodyki PRINCE2 do zarządzania projektami. Został zbudowany w oparciu o opracowany przez OGC model PMMM (Project Management Maturity Model), jak również wydany przez OGC oficjalny podręcznik do metodyki PRINCE2 „PRINCE2 Skuteczne zarządzanie projektami”.

Model P2MM może być stosowany w dwojaki sposób [6]:

- jako niezależny model do oceny poziomu wdrożenia metodyki PRINCE2,
- jako element bardziej ogólnego modelu PMMM.

O ile źródłowy model PMMM oparty jest na idei pięciu poziomów to model P2MM bazuje wyłącznie na trzech pierwszych poziomach PMMM. Porównanie modeli PMMM oraz P2MM przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Porównanie modeli PMMM i P2MM [6]

| Poziom modelu PMMM              | Opis modelu PMMM   | Poziom modelu P2MM | Opis modelu P2MM  |
|---------------------------------|--|--------------------|---|
| <b>1</b><br><b>początkowy</b>   | To podstawowy poziom dla obu modeli. Jest bardzo prawdopodobne, że organizacja, która znajduje się na tym poziomie wedle jednego modelu spełnia również wymagania drugiego. Możliwe jest, że: <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Organizacja jest na wyższym poziomie według modelu PMMM i na tym poziomie według modelu P2MM, ponieważ zaczyna dopiero wdrażać metodykę PRINCE2</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Organizacja jest na wyższym poziomie według P2MM i na tym poziomie według PMMM, ponieważ ten ostatni wymaga na wyższych poziomach szerszego zakresu stosowania dyscypliny w zarządzaniu projektami.</li> </ul> |                    |   |
|                                 | Czy w organizacji inicjowane i zarządzane są projekty?   | <b>1</b>           | Czy w organizacji inicjowane i zarządzane są projekty?  |
| <b>2</b><br><b>powtarzalny</b>  | Modele PMMM oraz P2MM są na poziomie 2 w zasadzie równoważne, ponieważ metodyka PRINCE2 specyfikuje wszystkie minimalne wymagania modelu PMMM, chociaż nie obejmuje swoim zasięgiem takich kluczowych obszarów modelu PMMM, jak zarządzanie interesariuszami i dostawcami.   |                    |   |
|                                 | Czy w organizacji projekty są zarządzane każdy w oparciu o własny system procesów i procedur, zgodnie ze zdefiniowanymi wymaganiami minimalnymi?   | <b>2</b>           | Do zarządzania projektami stosowana jest metodyka PRINCE2 ale jej użycie ma niespójny charakter oraz różne formy i zakres w realizowanych projektach.                     |
|                                 |  |                    | Dla zdefiniowania zgodności z modelem PMMM muszą być zbadane dodatkowo inne obszary aktywności.   |
| <b>3</b><br><b>zdefiniowany</b> | Na tym poziomie występuje kilka istotnych różnic jako, że metodyka PRINCE2 nie adresuje takich obszarów jak: zarządzanie interesariuszami i dostawcami, edukacja i powszechne szkolenia z zakresu zarządzania projektami, zarządzanie macierzowe, koordynacja prac różnych zespołów projektowych, zarządzanie wymaganiami.   |                    |   |
|                                 | Czy organizacja posiada kontrolowany centralnie proces zarządzania projektami na tyle elastyczny, że może być zastosowany do każdego realizowanego projektu?   | <b>3</b>           | Obowiązującym w organizacji standardem dotyczącym wszystkich realizowanych projektów jest PRINCE2 a jego stosowanie jest zgodne z obowiązującymi w organizacji procesami. |
|                                 |  |                    | Dla zdefiniowania zgodności z modelem PMMM muszą być zbadane dodatkowo inne obszary aktywności.   |

| Poziom modelu PMMM  | Opis modelu PMMM   | Poziom modelu P2MM | Opis modelu P2MM |
|---------------------|--|--------------------|------------------|
| <b>4 zarządzany</b> | Poziom ukierunkowany na pomiar postępów i efektów projektów, ciągle doskonalenie. Żaden z tych aspektów nie jest adresowany przez metodykę PRINCE2 |                    |                  |
|                     | Czy organizacja posiada i zachowuje zdefiniowane miary świadczące o rezultatach projektów i jest organizacją posiadającą wdrożony system jakości?  | <b>4</b>           | Nie dotyczy      |
| <b>5 optymalny</b>  | Poziom ukierunkowany na pomiar postępów i efektów projektów, ciągle doskonalenie. Żaden z tych aspektów nie jest adresowany przez metodykę PRINCE2 |                    |                  |
|                     | Czy organizacja w sposób ciągle doskonali procesy i aktywnie zarządza problemami związanymi z zarządzaniem i technologią?                          | <b>5</b>           | Nie dotyczy      |

Ocena dojrzałości jest przeprowadzana przez akredytowanego konsultanta (Programme and Project Management Registered Consultant) w oparciu o ustrukturyzowany (kwestionariusz) wywiad z wybranymi osobami z badanego przedsiębiorstwa [6].

Wywiad jest prowadzony w dwóch fazach. W fazie pierwszej określa się w przybliżeniu poziom dojrzałości, na jakim znajduje się przedsiębiorstwo, przy czym w tej fazie wywiad może być prowadzony zarówno przez konsultanta, jak i przedstawiciela ocenianego przedsiębiorstwa (samoocena) na podstawie pytań przekazanych przez akredytowanego konsultanta.

W fazie drugiej wywiad jest prowadzony wyłącznie przez akredytowanego konsultanta. Role i liczba osób zaangażowanych po stronie ocenianego przedsiębiorstwa zależą od liczby realizowanych projektów i w przypadku, gdy tych projektów jest mniej niż 5 w wywiadzie bierze udział przynajmniej jeden sponsor i dwóch kierowników projektów. Z drugiej strony, gdy liczba realizowanych projektów przekracza 50 wymaga się, aby w wywiadach wzięło udział przynajmniej dwóch sponsorów i minimum ośmiu kierowników projektów. Dodatkowo konsultant będzie weryfikował otrzymane odpowiedzi z naczelnym kierownictwem przedsiębiorstwa szczególnie w obszarze doskonalenia procesów związanych z zarządzaniem projektami [6].

Przeprowadzenie wywiadów i sformułowanie końcowych wniosków może być procesem długim (do kilku tygodni) głównie ze względu na konieczność uzgodnienia terminów wywiadów z osobami pełniącymi kluczowe funkcje w przedsiębiorstwie. W oparciu o wyniki wywiadu akredytowany konsultant określi poziom dojrzałości, na którym jego zadaniem znajduje się przedsiębiorstwo i wystąpi do APMG o weryfikację swoich ustaleń. Niezależny arbiter wyznaczony przez APMG zweryfikuje



ustalenia i jeżeli będą one zgodne z tymi zaproponowanymi przez akredytowanego konsultanta, APMG wystawi odpowiedni międzynarodowy certyfikat dla ocenianego przedsiębiorstwa. Wyniki oceny wraz z zaleceniami dotyczącymi dalszych działań są w postaci pisemnego raportu i prezentacji przekazywane kierownictwu przedsiębiorstwa przez dokonującego oceny akredytowanego konsultanta.

### **2.3. P3M3 (Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model)**

Model P3M3 jest rozwiniętą wersją modelu znanego pod nazwą PMMM (Project Management Maturity Model). W modelu P3M3 określono pięć różnych poziomów dojrzałości. Poziomy te stanowią jego strukturalne komponenty. Zakłada się, że w miarę jak będą rozwijały się dobre praktyki w zarządzaniu portfelem, programami i projektami, tak i sam model P3M3 będzie doskonałony i rozszerzany. Ten ewolucyjny proces może prowadzić w szczególności do nowych lub zmienionych wymagań na wybranych poziomach [7].

Model P3M3 został skonstruowany tak, aby przy jego pomocy przedsiębiorstwa mogły zaadresować wszystkie podstawowe aspekty zarządzania portfelem, programami i projektami, istotnie podnieść prawdopodobieństwo osiągnięcia zadowalających rezultatów i jednocześnie zredukować prawdopodobieństwo zagrożeń dla realizowanych projektów. Odnosi się nie tylko do działań prowadzonych w indywidualnych projektach lub programach, ale również do działań prowadzonych na poziomie przedsiębiorstwa zmierzających do budowy i utrzymania odpowiedniej infrastruktury pozwalającej na efektywne zarządzanie projektami i programami. W przypadku braku takich struktur powtarzalne rezultaty są uwarunkowane obecnością ludzi mających określone doświadczenie, co niekoniecznie jest dobrym punktem wyjścia do długoterminowych sukcesów i stałego doskonalenia przedsiębiorstwa.

Poziomy opisane w ramach modelu P3M3 prezentują kolejne stany dojrzałości procesów, jakie będzie osiągać przedsiębiorstwo na drodze swojego rozwoju – od stanu niedojrzałości do stanu, w którym dojrzałe, posiadające szerokie możliwości przedsiębiorstwo będzie nastawione na realizację celów i szybkie rozwiązywanie problemów związanych z projektami i programami.

Najczęściej model P3M3 jest stosowany do poprawy procesów zarządzania portfelem, projektami i programami. Szkielet modelu stanowi pięć następujących poziomów:

- Poziom 1 – załączki procesów
- Poziom 2 – procesy powtarzalne
- Poziom 3 – procesy zdefiniowane
- Poziom 4 – procesy zarządzane

Poziom 5 – procesy optymalizowane

Powyższe poziomy określają strukturalne komponenty modelu P3M3 przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Komponenty modelu P3M3 [6]

| Poziom dojrzałości                                       | Projekt  | Program  | Portfolio   |
|--|--|--|---|
| <b>Poziom 1</b><br><b>załączki</b><br><b>procesów</b>    | Czy organizacja rozpoznaje projekty i zarządza nimi inaczej niż działalnością statutową? (projekty mogą być zarządzane nieformalnie bez standardowych procesów lub systemów kontroli)  | Czy organizacja rozpoznaje programy i zarządza nimi inaczej niż projektami? (programy mogą być zarządzane nieformalnie bez standardowych procesów lub systemów kontroli)   | Czy zarząd organizacji rozpoznaje programy i projekty i prowadzi nieformalną listę inwestycji związanych z tymi przedsięwzięciami? (formalny system kontroli może być nieobecny)  |
| <b>Poziom 2</b><br><b>procesy</b><br><b>powtarzalne</b>  | Czy organizacja zapewnia prowadzenie każdego projektu w oparciu o właściwe mu procesy i procedury zgodnie z minimalnymi wymaganiami zdefiniowanymi w określonych wcześniej standardach? (spójność i koordynacja projektów może być realizowana w bardzo ograniczonym zakresie) | Czy organizacja zapewnia prowadzenie każdego programu w oparciu o właściwe mu procesy i procedury zgodnie z minimalnymi wymaganiami zdefiniowanymi w określonych wcześniej standardach? (spójność i koordynacja programów może być realizowana w bardzo ograniczonym zakresie) | Czy organizacja zapewnia prowadzenie każdego programu i/lub projektu w ramach portfela w oparciu o właściwe mu procesy i procedury zgodnie z minimalnymi wymaganiami zdefiniowanymi w określonych wcześniej standardach? (spójność i koordynacja może być realizowana w bardzo ograniczonym zakresie) |
| <b>Poziom 3</b><br><b>procesy</b><br><b>zdefiniowane</b> | Czy organizacja posiada centralnie zdefiniowany proces zarządzania projektami i proces ten może być dostosowywany do indywidualnych wymagań każdego projektu?  | Czy organizacja posiada centralnie zdefiniowany proces zarządzania programami i proces ten może być dostosowywany do indywidualnych wymagań każdego programu?  | Czy organizacja posiada centralnie zdefiniowany proces zarządzania programami oraz projektami i proces ten może być dostosowywany do indywidualnych wymagań każdego programu lub projektu? I czy organizacja posiada proces zarządzania swoim portfelem?  |
| <b>Poziom 4</b><br><b>procesy</b><br><b>zarządzane</b>   | Czy organizacja posiada i utrzymuje system pomiaru efektywności zarządzania projektami i zarządza jakością w sposób pozwalający prognozować przyszłe rezultaty projektów?  | Czy organizacja posiada i utrzymuje system pomiaru efektywności zarządzania programami i zarządza jakością w sposób pozwalający prognozować przyszłe rezultaty programów?  | Czy organizacja posiada i utrzymuje system pomiaru efektywności zarządzania całym portfelem, programami i projektami w sposób pozwalający prognozować przyszłe rezultaty? Czy organizacja ocenia swoje możliwości w zakresie zarządzania programami i projektami i nadaje im odpowiednią hierarchię?  |

| Poziom dojrzałości                     | Projekt   | Program   | Portfolio   |
|--|---|---|---|
| <b>Poziom 5 procesy optymalizowane</b> | Czy organizacja realizuje ciągle proces doskonalenia wraz z proaktywnym zarządzaniem w projektach problemami i technologią dla obserwacji swoich możliwości w funkcji czasu i optymalizacji procesów? | Czy organizacja realizuje ciągle proces doskonalenia wraz z proaktywnym zarządzaniem w programach problemami i technologią dla obserwacji swoich możliwości w funkcji czasu i optymalizacji procesów? | Czy organizacja realizuje ciągle proces doskonalenia wraz z proaktywnym zarządzaniem problemami i technologią dla całego portfela w celu obserwacji swoich możliwości w funkcji czasu i optymalizacji procesów? |

Ocena dojrzałości jest przeprowadzana przez akredytowanego konsultanta (Programme and Project Management Registered Consultant) w oparciu o ustrukturyzowany (kwestionariusz) wywiad z wybranymi osobami z badanym przedsiębiorstwie. Z uwagi na fakt, że model jest modelem referencyjnym zakres i sposób jego wykorzystania jest zawsze uzgadniany z zainteresowanym przedsiębiorstwem. W szczególności badaniu mogą być poddane tylko pojedyncze aspekty zarządzania projektami, jak i wszystkie zagadnienia obejmujące zarządzanie portfelem, projektami i programami. W wyniku badania przygotowywany jest raport opisujący stan obecny przedsiębiorstwa w badanym obszarze sugerujący działania, które należy podjąć, aby obszar ten spełniał wymagania następnego poziomu dojrzałości opisanego w modelu referencyjnym P3M3. Samo przygotowanie raportu jest objęte procedurą polegającą na prezentowaniu i dyskusji ustaleń z interesariuszami [7].

## 2.4. Konieczność wdrożenia Biura Zarządzania Projektami

Celem tworzenia PMO jest doskonalenie zarządzania projektami dla grupy projektów i kierowników tych projektów. W 2000 roku Standish Group przeprowadziła najbardziej wszechstronne badania przyczyn porażek projektów. Wyniki badań przedstawiono w raporcie „Chronicles 2000”. Według ankietowanych 10 najczęstszych przyczyn porażek projektów leży w braku [2]:

- wsparcia ze strony zarządzających,
- zaangażowania użytkowników produktu,
- doświadczonego kierownika projektu,
- jasno zdefiniowanych celów biznesowych,
- zminimalizowanego zakresu projektu,
- standardowej infrastruktury,
- spełnienia podstawowych wymagań projektu,

- ☑ formalnej metodyki zarządzania projektem,
- ☑ wiarygodnych prognoz,
- ☑ odpowiednio wykwalifikowanego personelu.

Powołanie PMO daje możliwość uniknięcia wyżej wymienionych błędów. Na potrzebę powołania PMO w przedsiębiorstwie lub jego części wskazują w szczególności następujące sygnały:

- ☑ Stopa porażek projektów jest zbyt wysoka – według raportów 70% lub więcej rozpoczynanych projektów kończy się porażką.
- ☑ Szkolenia nie dają rezultatów – nie prowadzono systematycznych badań przyczyn braku efektywności szkoleń, niemniej przeglądy projektów prowadzone przez PMO w różnych punktach kontrolnych w cyklu realizacji projektu pozwalają sprawdzić, czy wiedza zdobyta podczas szkoleń jest stosowana w praktyce.
- ☑ Planowanie zasobów ludzkich na potrzeby projektów jest nieskuteczne – z jednej strony niezbędna jest wiedza, jakimi umiejętnościami wykazują się pracownicy firmy, z drugiej zaś, jakie są potrzeby projektów. Optymalne przyporządkowanie specjalistów do projektów jest możliwe właśnie przez PMO.
- ☑ Dobre praktyki nie są stosowane – PMO powinno zajmować się zbieraniem, a następnie rozprowadzaniem informacji o dobrych praktykach. Dobre praktyki mogą być identyfikowane podczas spotkań monitorujących postępy prac nad projektami i podczas przeglądów projektów. Niezwykle ważnym elementem są „lessons learned” (nauczki z już zrealizowanych projektów) wraz ze sposobem ich upowszechniania.
- ☑ Nie ma kontroli nad portfelem projektów – zarządzający często nie wiedzą, ile projektów jest aktywnych. PMO może przejąć zarządzanie projektami lub przynajmniej zbierać dane o wynikach w projektach i przedstawiać je decydom.
- ☑ System raportowania projektów jest niespójny – PMO powinno stworzyć jednolity system raportowania zarówno „od” jak i „do” oraz przejąć cały proces raportowania.
- ☑ Zbyt często pojawiają się konflikty przy tworzeniu harmonogramu zasobów – PMO może stanowić rodzaj filtra, przez który przechodzą wymagania dotyczące zasobów i decyzje o przypisaniu zasobów do projektów.
- ☑ Istnieje luka pomiędzy przyjętą metodyką zarządzania projektami a praktyką – fakt, że istnieje dobrze udokumentowana metodyka zarządzania projektami nie oznacza, że projekt może funkcjonować bez nadzoru i jednostki

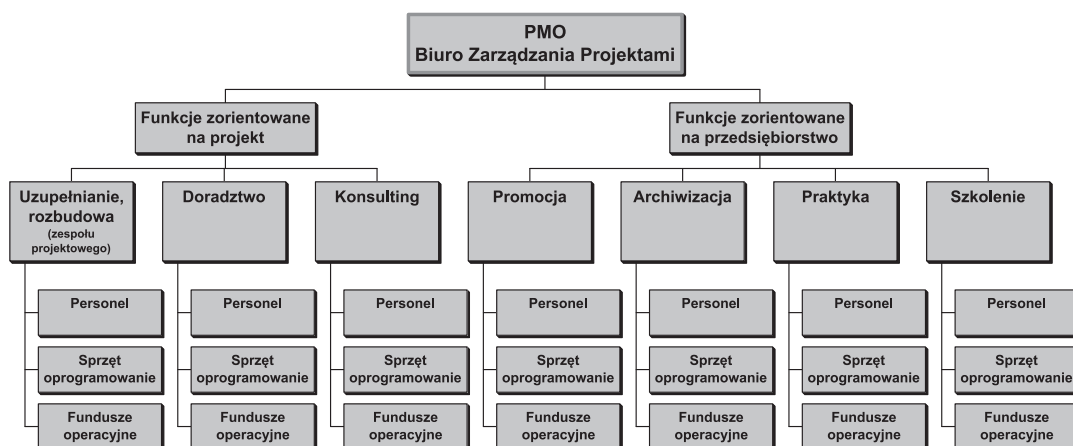
weryfikującej zgodność praktyki z założeniami. W przypadku braku PMO stosowanie metodyki zarządzania projektami jest wyłącznie decyzją kierownika projektu. PMO prowadząc przeglądy wyników projektów może kontrolować przebieg projektu i ewentualnie podejmować działania korygujące.

Przedsiębiorstwo dojrzałe to takie, które potrafi efektywnie zarządzać procesami. Posiada zdefiniowane cele i dysponuje ilościowym systemem oceny jakości i analizowania problemów. Dzięki temu osiąga założone cele w zakresie kosztów, harmonogramu, funkcjonalności i jakości. Poza tym role i zakresy odpowiedzialności są jasno zdefiniowane a satysfakcja klienta stanowi normę. Przedsiębiorstwo dojrzałe posiada następujące cechy: zdolność do zarządzania procesami w całym przedsiębiorstwie, precyzyjne zdefiniowanie ról i zakresów odpowiedzialności, orientacja na satysfakcję klienta i w rezultacie wysokiej jakości projekty.

W przedsiębiorstwie niedojrzałym nie istnieje obiektywna podstawa oceny jakości produktu, ponieważ procesy mają charakter improwizacji. Wszelkie działania mające na celu poprawę jakości zostały ograniczone lub wyeliminowane a ocena i rozwiązywanie problemów nie jest oparte na obiektywnych podstawach. Do cech przedsiębiorstwa niedojrzałego można zaliczyć: improwizowane procesy, działania reakcyjne, pracownicy są strażakami, przekraczanie budżetów i harmonogramów oraz jakość końcowego produktu trudna do przewidzenia.

### 3. FUNKCJE BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Funkcje PMO można podzielić na: funkcje zorientowane na projekt oraz funkcje zorientowane na przedsiębiorstwo. Podział funkcji PMO przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Funkcje PMO [2]

### 3.1. Funkcje zorientowane na projekt

Rozbudowa (uzupełnianie) zespołu projektowego

- ☑ Rozbudowa (uzupełnianie) zespołu to proces, w którym PMO funkcjonuje w pewnym sensie jak „tymczasowa” agencja wynajmu specjalistów o określonych kompetencjach projektowych wypełniających luki w składzie personelu projektowego.
- ☑ PMO może przydzielać kierowników do specyficznych projektów, w obszarach ich specjalizacji.
- ☑ PMO może podejmować decyzje zmierzające do jak najlepszego wykorzystania zasobów organizacyjnych.

Doradztwo

- ☑ Mamy do czynienia z doradztwem wtedy, kiedy zespół projektowy posiada pełną obsadę ale jego członkowie nie legitymują się dostatecznymi kompetencjami w zakresie powierzonych im zadań.
- ☑ PMO tymczasowo przydziela do zespołu specjalistów, którzy asystują i współpracują z członkami zespołu w obszarach, w których występują braki kompetencyjne.
- ☑ Najlepszą metodą zakończenia fazy doradztwa jest przekształcenie go w konsulting (od tego momentu spotkania kontaktowe odbywają się jedynie w razie potrzeby).

Konsulting

- ☑ To metoda wspomagania stosowana wtedy, kiedy członkowie zespołu projektowego nie mają trudności z wykonywaniem większości powierzonych im zadań ale potrzebują potwierdzenia poprawności analiz i wykonalności założeń przez specjalistę.
- ☑ W miarę rozwoju kompetencji zespołu projektowego i wzrostu jego umiejętności częstotliwość interwencji konsultacyjnych zmaleje.
- ☑ Obszary wspomagania to między innymi: ustanawianie standardów w dziedzinie zarządzania projektami, standaryzacja formularzy i raportów, wybór, obsługa i wsparcie oprogramowania przeznaczonego do zarządzania projektami, definiowanie i implementacja metodologii wykorzystania propozycji (w tym obieg propozycji), asysta podczas uruchamiania projektu, przygotowanie karty projektu i deklaracji zakresu projektu, przygotowanie spotkań wstępnych, oszacowanie ryzyka projektowego (szablon planu zarządzania ryzykiem, śledzenie i monitorowanie ryzyka, audyt rozwiązań zaradczych i przeglądy ryzyk), prowadzenie sali narad, śledzenie i zapisywanie zmian w wymaganiach projektowych (system klasyfikacji zmian projektowych – wykorzystywany

w całym przedsiębiorstwie, wpływ zmian w jednym projekcie na inne realizowane projekty, wsparcie dla systemu zarządzania wiedzą), przygotowanie podręczników i biblioteki (określenie zasad i procedur przechowywania i wyszukiwania dokumentów), zwiększenie dokładności rejestrów i kart czasu pracy, pomoc administracyjna, standaryzacja przeglądów projektu (spotkania mające na celu omówienie statusu i raportowanie postępów projektu), promowanie rozwiązań oraz pomoc przy zamykaniu projektu (lista kontrolna zadań do wykonania podczas zamykania projektu).

### 3.2. Funkcje zorientowane na przedsiębiorstwo

#### Promowanie

- Szerzenie kultury zarządzania projektami poprzez demonstrowanie rzeczywistych korzyści wynikających ze strategii korporacyjnej.
- Publikując informacje o pozytywnych rezultatach osiągnięciu celów a więc o sukcesach wszystkich realizowanych w organizacji projektach, PMO podtrzymuje w kierownictwie przedsiębiorstwa chęć wspierania zarządzania projektowego.

#### Archiwizacja

- PMO jest odpowiedzialne za aktualizację archiwów danych dotyczących wydajności realizacji projektów, zakresu, kosztów i harmonogramu (dane opisują wartości początkowe, końcowe i zmiany).
- PMO przygotowuje wykaz trudności, problemów napotkanych podczas realizacji projektu, jak również sposobów ich rozwiązania (dane te zostaną wykorzystane w następnych projektach, ponieważ sukces projektu można zbudować na doświadczeniach zdobytych podczas realizacji wcześniejszych projektów).
- Archiwizowane są dane projektowe na temat zakresu, kosztów, harmonogramu, jakości i ryzyka, jak również dokumenty projektowe dotyczące początkowych planów, wprowadzonych zmian oraz metod ich akceptacji (dane te muszą być łatwo dostępne dla przyszłych projektów).

#### Praktyka

- Upowszechnienie zalecanych metod postępowania oraz najskuteczniejszych procedur i wskazówek.

#### Szkolenie

- Stałe szkolenie we wszystkich dziedzinach zarządzania projektami (przykładowe moduły: zakres, jakość, koszty, harmonogram, kontrakt, ryzyko, integracja, raportowanie, zespół, klient, dostawca, komunikacja).

- ☑ Harmonogram szkoleń powinien być dostosowany do potrzeb i gwarantować poszerzenie kompetencji poszczególnych członków zespołu projektowego. Wymaga to identyfikacji kompetencji w zakresie zarządzania projektami wymaganych na każdym stanowisku projektowym oraz budowy tablicy stanowisk, zakresu wiedzy i umiejętności dla potrzeb analizy kompetencji.
- ☑ Szkolenia związane z zarządzaniem projektami na poziomie przedsiębiorstwa (metody wyboru projektów, wieloprojektowe zarządzanie zasobami, ocena oprogramowania wspierającego zarządzanie projektami) obejmują członków zespołu projektowego, którzy mają zostać członkami PMO.

Na poziomie przedsiębiorstwa PMO powinno realizować następujące zadania:

- ☑ szacowanie,
- ☑ wybór projektów (zestaw wspólnych, jednolitych kryteriów),
- ☑ integracja danych (opracowanie standardów raportowania, by dane zbierane z różnych projektów były porównywalne),
- ☑ nagradzanie i wyłanianie (stworzenie systemu wynagradzania wysiłku zespołowego),
- ☑ rewizje projektów (dostarcza obiektywnej oceny rzeczywistego statusu projektu),
- ☑ ułatwienia komunikacji,
- ☑ satysfakcja klienta (śledzenie satysfakcji klienta to obowiązek kierownika projektu ale PMO może śledzić zadowolenie klienta w imię korzyści organizacyjnych oraz podtrzymania związków biznesowych).

#### **4. KONCEPCJA WDROŻENIA BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Wdrożenie PMO w przedsiębiorstwie powinno być traktowane jak każdy projekt (ważne jest zdefiniowanie kryteriów jego sukcesu, jak również miar pozwalających analizować usprawnienia będące wynikiem wdrożenia PMO). Rezultaty wdrożenia PMO muszą być identyfikowane i zauważane w pojedynczych projektach, portfelach projektów, w kosztach realizowanych projektów, wzmocnieniu morale zespołów projektowych oraz w korzyściach operacyjnych. Zalecane jest wdrożenie pionowe, dzięki czemu PMO nie będzie postrzegane jako kolejna warstwa biurokracji, ale jako jednostka organizacyjna w strukturze przedsiębiorstwa.

PMO musi dysponować odpowiednim personelem oraz przestrzenią biurową. Konieczne jest przygotowanie karty wdrożenia PMO (podobnej do karty projektu). Karta PMO definiuje cel działania PMO w przedsiębiorstwie. Zapewnia również pełnomocnictwa dotyczące wykorzystania zasobów organizacyjnych. Kartę PMO



powinien przygotować i podpisać sponsor projektu wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie. Dodatkowo powinien przedstawić ją odpowiednim menedżerom wewnątrz przedsiębiorstwa dla zatwierdzenia i podpisania. Karta PMO stanowi wsparcie projektu wdrożenia PMO ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa.

Przygotowana i rozpowszechniona wewnątrz przedsiębiorstwa powinna być również karta struktury PMO przedstawiająca podział zadań i odpowiedzialności. PMO musi przygotować plan działania. Powinien on uwzględniać specyficzne cele przedsiębiorstwa i być zbieżny z wizją zarządzania projektami. W planie powinny znaleźć się punkty zwrotne, czyli pierwsze efekty działalności, punkty pośrednie oraz osiągnięcie celu.

Plan wdrożenia PMO wymaga również zdefiniowania zakresu, WBS (Work Breakdown Structure – Struktura Podziału Pracy), metod pomiaru efektywności oraz planu zarządzania komunikacją. Plan wdrożenia PMO musi zawierać definicję celów, diagram sieciowy, wykres słupkowy, oszacowanie kosztów całkowitych, demonstrować podział zadań i odpowiedzialności. Elementem planu powinien być także schemat oczekiwanego przepływu gotówki. Plan wdrożenia PMO powinien być rozesłany wszystkim zainteresowanym stronom. Adresaci powinni plan przejrzeć, skomentować i zatwierdzić. W regularnych cyklach raportowych PMO musi przedstawiać raporty postępu z wyszczególnieniem odchyleń i modyfikacji planu.

Dużo czasu należy przeznaczyć na spotkania z interesariuszami i tłumaczenie wartości, jakie wnosi wdrożenie PMO dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Powodzenie wdrożenia zależy również od personelu przydzielonego do PMO.

#### **4.1. Projekt wdrożenia Biura Zarządzania Projektami**

Projekt wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie powinien składać się z następujących działań [2]:

- określenie planu działania – faza przedprojektowa,
- zdefiniowanie punktów zwrotnych (kamieni milowych),
- określenie założeń harmonogramu,
- budowa WBS (Work Breakdown Structure – Struktura Podziału Pracy),
- budowa planu wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie,
- oszacowanie kosztów wdrożenia PMO,
- zdefiniowanie położenia PMO w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Projekt wdrożenia PMO powinien uwzględniać specyficzne cele organizacyjne i ich zbieżność z wizją zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. W zależności od położenia przyszłego PMO w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa (poziom oddziału lub przedsiębiorstwa) należy oszacować poziom dojrzałości przedsiębiorstwa

w zakresie zarządzania projektami. Ważna jest również ocena kompetencji kierownika projektu, jak również kompetencji zespołu realizującego projekt wdrożenia PMO. Dla dokonania pomiaru sukcesu projektu nieodzowne staje się również zdefiniowanie mierzalnych wskaźników sukcesu projektu.

W projekcie wdrożenia PMO powinny być zdefiniowane punkty zwrotne (kamienie milowe), w których mierzone będą zauważalne efekty działalności PMO od ogólnego wpływu organizacyjnego i zaspokajania potrzeb metodycznych (termin do 3 miesięcy), poprzez rozwinięcie działalności PMO i jego funkcji wsparcia (termin od 3 do 6 miesięcy) aż po osiągnięcie pełnej funkcjonalności, implementacji bazy danych portfela projektów i formalizacji procesów przygotowania i dystrybucji raportów (termin od 6 miesięcy).

W harmonogramie projektu wdrożenia PMO zakłada się czas jego realizacji od 3 miesięcy do roku, przy czym czas osiągnięcia przez PMO pełnej funkcjonalności na poziomie oddziałów to od 1 do 3 lat, podczas gdy na poziomie całego przedsiębiorstwa od 3 do 7 lat. W harmonogramie projektu wdrożenia PMO powinny znaleźć się działania zmierzające to stworzenia specyficznych dla przedsiębiorstwa procedur zarządzania projektami we wszystkich obszarach wiedzy z zakresu zarządzania projektami dla wszystkich oddziałów przedsiębiorstwa. Następnie obecne powinny być działania polegające na wykorzystaniu zdefiniowanych procedur jako bazy dla promocji, szkoleń, konsultingu, doradztwa, rozbudowy (uzupełniania) zespołu, upowszechniania dobrych praktyk oraz archiwizacji (implementacja funkcji PMO). Ważne są również działania dotyczące wdrożenia funkcji PMO w odniesieniu do personelu (dobór personelu dla wszystkich funkcjonalnych obszarów działania PMO), jak również działania polegające na zdefiniowaniu infrastruktury, w tym ustanowieniu personelu wspierającego, siedziby PMO oraz zapewnieniu środków na działalność operacyjną.

Czynnikami wpływającymi na harmonogram i koszty projektu wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie są [2]:

- niedoskonałości w zakresie zarządzania problemami personalnymi i rzeczowymi,
- zakres działalności PMO obejmujący trzon przedsiębiorstwa, działania na stałym poziomie, działania ratunkowe bądź działania prewencyjne,
- obszar wpływu PMO a więc: projekt, oddział, przedsiębiorstwo.

PMO może stanowić uzupełnienie bieżącego modelu zarządzania projektami w przedsiębiorstwie, ale może być z powodzeniem wdrożone do zaimplementowania nowych i ulepszonych technik lub do zarządzania wszystkimi funkcjami związanymi z zarządzaniem projektami. Dlatego też wizja PMO w przedsiębiorstwie powinna być elastyczna.

Plan wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie powinien obejmować okres przejściowy dla PMO. Wymagane będą zmiany w zakresie kultury i odpowiedzialności. Plan powinien regulować przebieg wdrożenia PMO, eliminować bądź redukować niepewność wynikającą z podziału zadań i odpowiedzialności, dokumentować ograniczenia i założenia, definiować podstawy procesu monitorowania i kontrolowania wdrożenia PMO oraz ułatwiać komunikację z interesariuszami. Plan powinien również uwzględniać relacje organizacyjne. W początkowym okresie uwaga PMO powinna być skupiona na rozwiązywaniu problemów uniemożliwiających osiągnięcie lepszych rezultatów projektowych. Z czasem działalność PMO będzie zmierzała ku funkcjom szkolenia i promowania.

Początkowo głównym zadaniem PMO będzie wspieranie pojedynczych projektów. Zaleca się, by wdrażanie nowych mechanizmów rozpocząć od projektów pilotażowych przed ich wdrożeniem w projektach większych. Natomiast po uzyskaniu przez PMO pełnej zdolności operacyjnej jego działania muszą być śledzone i monitorowane a wyniki pomiarów gromadzone i analizowane. Okresowo powinny być przeprowadzane audyty bieżących działań (muszą uwzględniać punkt widzenia zespołu PMO, kierowników projektów, menedżerów funkcyjnych oraz kierownictwa przedsiębiorstwa) [2].

We wdrożeniu powinni brać udział wszyscy pracownicy zaangażowani w realizację projektów (konieczność modyfikacji procesów i procedur zarządzania projektami). Z natury PMO wynika konieczność pracy zespołowej oraz współpracy.

## **5. PODSUMOWANIE**

### **5.1. Problemy związane z wdrożeniem Biura Zarządzania Projektami**

Wielu zarządzających uważa, że PMO odpowiada tylko za działania o charakterze administracyjnym. Jednak zakres działania PMO jest daleko szerszy i aby wdrożyć PMO, należy zwrócić uwagę na poniższe zagadnienia:

- Szybkość i cierpliwość. Efektywne i pełne wdrożenie PMO może trwać od dwóch do pięciu-siedmiu lat. Zgodnie z wynikami Standish Group [2], im dłuższy jest czas realizacji projektu, tym większe jest prawdopodobieństwo porażki. Dlatego dobrym rozwiązaniem jest podzielenie projektu wdrażania PMO na etapy. Oczywiście każdy etap powinien generować widoczne i wymierne rezultaty.
- Wdrażanie PMO metodą z dołu do góry. Korzyści wdrożenia PMO można zademonstrować na poziomie np. kilku projektów. Jeżeli efekty będą widoczne,

pozostali pracownicy przedsiębiorstwa sami wykażą zainteresowanie takim rozwiązaniem w swoich obszarach funkcjonalnych. Informacje takie, które zazwyczaj szybko rozchodzą się po całym przedsiębiorstwie, znacznie ułatwiają wdrażanie PMO.

- ☑ Myślenie systemowe. Myślenie systemowe jest ważną umiejętnością przy tworzeniu PMO na poziomie całego przedsiębiorstwa. Po pewnym etapie wdrożenia PMO zarządzający dostrzegają, w jaki sposób efektywnie zarządzany portfel projektów pozwala na realizację głównych celów przedsiębiorstwa i zaczynają myśleć w kategoriach całych portfeli, a nie tylko pojedynczych projektów. Przejście z poziomu 3 do poziomu 4 modelu PMMM jest rezultatem przejścia przez zarządzających do myślenia systemowego.
- ☑ Systemy na poziomie całego przedsiębiorstwa. Na 4 poziomie modelu PMMM występują systemy działające w całym przedsiębiorstwie. Informacje o projektach są zbierane we wspólnej bazie danych i dostarczają zarządzającym narzędzi do podejmowania decyzji biznesowych. Pojedyncze projekty są strategicznymi składnikami większego planu.
- ☑ Zarządzanie wiedzą. Myślenie na poziomie całego przedsiębiorstwa wymaga zaawansowanych, korporacyjnych baz danych, standaryzacji zbieranych informacji i stosowania systemów aplikacji, umożliwiających analizowanie i wyciąganie wniosków. Standardy na poziomie pojedynczych projektów występują często, ale standardy na poziomie całych portfeli to już rzadkość. Nawet baza danych wniosków i najlepszych praktyk funkcjonuje w niewielu przedsiębiorstwach.
- ☑ Uczenie się. Wdrażane PMO, jeżeli ma wpływać na sukces realizowanych projektów, powinno kojarzyć się z edukacją i szkoleniami z zakresu zarządzania projektami. W przedsiębiorstwach potrzebne są wszechstronne programy szkoleniowe, obejmujące różne metodyki i przypisane im techniki zarządzania projektami, jak również ścieżki rozwoju kariery i specjalizacji oferowane kierownikom projektów.
- ☑ Otwarta komunikacja. Komunikacja w ramach projektów i pomiędzy projektami, od kierowników projektów po zarządzających, musi być otwarta i szczerą. PMO może i powinno otwierać i utrzymywać takie kanały komunikacji.

## 5.2. Wskazówki praktyczne

EffectiveIT Group [9], przyjmuje 3 główne elementy, które NIE W KAŻDEJ firmie są realizowane przez PMO, ale niezależnie od lokalizacji są z nim związane:

- ☑ Project Management – metodyka i realizacja projektów.

- ☑ Program/Portfolio Management – organizowanie i śledzenie postępów w projektach i ich zorganizowanych grupach wg priorytetów i aktywności.
- ☑ Resource Management – zarządzanie zasobami i ewentualnie konfliktami w przydziale zasobów.

Jak zacząć? Należy zacząć od dokonania wyboru metodyki prowadzenia projektów. Jeżeli wybrana metodyka nie sprawdzi się przy pojedynczym projekcie, wtedy prawdopodobnie nie sprawdzi się również przy wielu projektach. Następnie należy zgrupować projekty w portfolio (najpierw grupowanie potem nadawanie priorytetów w grupach). Po czym udoskonalić proces kontroli strumieni pracy w przedsiębiorstwie. Na koniec należy nauczyć się planować zasoby, planować i dokonywać dekompozycji zadań, jak również przydzielać im zasoby (praca – ludzie i sprzęt, materiały) [9].

Projekt wdrożenia PMO w przedsiębiorstwie to z reguły działania polegające na: wyborze lokalizacji, zaalokowaniu personelu, określeniu odpowiedzialności oraz „ścieżek” raportowania, zdefiniowaniu miejsca PMO w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Bardzo ważny jest dobór odpowiedniego personelu. Pracownicy PMO powinni być „zdolni” do: przewodzenia i zarządzania zespołami oraz realizacji funkcji PMO w środowisku projektowym, zarządzania i śledzenia postępów w wielu projektach jednocześnie, szkolenia, przewodzenia i zachęcania kierowników projektów do działań, komunikowania na wszystkich poziomach realizacji projektów oraz negocjowania i zarządzania poddostawcami.

Wraz z wdrażaniem PMO w przedsiębiorstwie powinny być realizowane następujące działania: wydzielenie „Pokoju Operacyjnego” jako miejsca fizycznej współpracy PMO z kierownikami projektów, utworzenie/wydzielenie wirtualnej przestrzeni w sieci intranetowej przedsiębiorstwa dla komunikowania się i współpracy PMO z kierownikami projektów, zapewnienie narzędzi IT do zarządzania projektami oraz zorganizowanie systemu obiegu dokumentów dotyczących realizowanych projektów.

Rozpoczęcie działania PMO w przedsiębiorstwie to: zawarcie kontraktów z kierownikiem i pracownikami PMO, uruchomienie narzędzi IT/Web based, utworzenie/wskazanie metodyki, narzędzi, procesów, procedur, przeprowadzenie szkoleń, przeprowadzenie wstępnego przeglądu i oceny projektów w przedsiębiorstwie, wdrożenie zasad kontrolowania postępu w projektach oraz zebranie informacji o „zadowoleniu klienta”, jak również wdrożenie metod zarządzania jakością [9].

## Literatura

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, PMBOK® Guide, Third Edition, Project Management Institute, 2004.
2. P. F. Rad, G. Levin, The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation, CRC Press LCC, 2002.
3. H. Kerzner, Applied Project Management, J. Wiley & Sons, New York, 2000.
4. Z. Gruszecka, Biuro Zarządzania Projektami, artykuł opublikowany na portalu <http://www.4pm.pl>
5. Materiały publikowane na portalu <http://www.pmo.pl>
6. P2MM (PRINCE2 Maturity Model), Model dojrzałości (doskonałości) organizacji w zakresie zarządzania projektami z użyciem metodyki PRINCE2, opis produktu, opracowanie CRM S.A.
7. P3M3 (Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model), Model dojrzałości (doskonałości) organizacji w zakresie zarządzania portfelem, programami i projektami, Opis produktu, opracowanie CRM S.A.
8. D. Bolles, Centra doskonałości w zarządzaniu projektami, PROED, 2008.
9. J. Goraziński, Materiały przygotowane w ramach studiów z zakresu zarządzania projektami, WWSI, 2007.