

Elżbieta NOSAL-SZCZYGIEŁ
Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie

PROBLEMY W FUNKCJONOWANIU BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI JAKO ELEMENTU INTEGRUJĄCEGO PROCES REALIZACJI PROJEKTU W WIELU ORGANIZACJACH

Głównym celem artykułu jest ukazanie Biura Zarządzania Projektami jako kluczowego elementu integrującego proces realizacji projektów w wielu organizacjach. Wskazane zostaną też najczęściej występujące problemy, na jakie napotyka Biuro w trakcie swojego funkcjonowania. Przedstawione zagadnienia zostały oparte zarówno na literaturze, jak i na doświadczeniach Autorki w procesie realizacji projektów.

1. WPROWADZENIE

Biuro Zarządzania Projektami jest jednym z kluczowych elementów w strukturze organizacyjnej nowoczesnego przedsiębiorstwa realizującego projekty. W wielu przypadkach, jego rola i zakres zadań, uzależniony jest od pozycji i znaczenia samych projektów dla danej organizacji. W miarę przeobrażania się organizacji w zorientowaną na projekty, znaczenie Biura nabiera kluczowej wartości. Jest to też często związane z przeobrażeniem się z jednostki zarządzającej projektem na poziomie operacyjnym w jednostkę nadzorującą politykę projektową i wyznaczającą spójne ramy zarządzania wszystkimi projektami w organizacji. Szczególną rolę przypisuje się jednak dla Biura nadzorującego proces realizacji projektów przez kilka różnych podmiotów. W praktyce często występują problemy, z którymi Biuro musi sobie poradzić, a które mogą istotnie wpłynąć na sukces bądź porażkę projektu.

2. ROLA BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W PROCESIE ICH REALIZACJI

Biuro Projektów jest jednostką powstającą w danej organizacji, by móc efektywnie zarządzać pojedynczym projektem lub ich większą liczbą¹. W anglojęzycznej literaturze przedmiotu podkreśla się różnicę między pojęciami *Biuro projektów*, a *Biuro Zarządzania Projektami*. O ile pierwsze z nich odnosi się do jednostki, której zadaniem jest zarządzanie danym projektem, o tyle, drugie, oznacza jednostkę wspomagającą pracę menedżerów projektu i poszczególnych zespołów na różnych poziomach zarządzania, by

¹ Ch.X. Dai, W.G. Wells, *An exploration of Project Management Office features and their relationship to Project performance*, „International Journal of Project Management” 2004, Vol. 22, s. 524.

ułatwić wdrażanie metodyki zarządzania projektami oraz ułatwić stosowanie poszczególnych jej metod i technik². Biuro Zarządzania Projektami jest też nazywane *centrum doskonałości* lub *centrum wiedzy specjalistycznej*. Zmiana zakresu kompetencji w tych dwóch typach Biur wynika z naturalnej ewolucji, jaką na przestrzeni ponad pięćdziesięciu lat przeszło samo zarządzanie projektami. W niniejszym artykule używać się będzie pojęcia *Biuro Zarządzania Projektami*, także dla oznaczenia jednostek mających cechy Biura Projektów. Wynika to bowiem z faktu, iż Biuro Zarządzania Projektami stanowi kontynuację i nową formę funkcjonowania Biura Projektów o zmienionym zakresie, a nie zaś nowy twór organizacyjny³. W Tabeli 1. przedstawiono rozwój zmian, w zakresie funkcjonowania Biura Zarządzania Projektami, od klasycznej jednostki organizacyjnej w kierunku jednostki wspierającej realizację projektów a tym samym sprzyjającej przeobrażaniu się organizacji w zorientowaną projektowo⁴.

Tabela 1. Ewolucja roli Biura Zarządzania Projektami

| Lata | 1950 – 1990 | 1990 – 2000 | 2000 – nadal |
|----------------|---|---|--|
| Zakres działań | Biuro Zarządzania Projektami działało dla potrzeb określonego klienta, tworząc tym samym grupy klienckie. Z biegiem czasu mogło stać się organizacją w organizacji, działającą jako "prawdziwa" albo "wirtualna" organizacja do obsługi poszczególnych klientów. Większość z "projektów" była właściwie programami o bardzo dużej wartości i okresie funkcjonowania (nawet 10 czy 15 lat). Członkowie Biura mieli określone role i zakres odpowiedzialności, ale zasadniczo pracowali razem jako zespół projektowy. | Biuro Zarządzania Projektami znalazło powszechne zastosowanie w branżach do tej pory nie związanych z zarządzaniem projektami. Zaczęto rozróżniać zakres odpowiedzialności w różnych Biurach ze względu na ryzyko prowadzenia projektów i ich zakres. Portfel usług świadczonych przez Biuro znacznie się zwiększył i zaczął wpływać na kulturę przedsiębiorstw. Rozpoczęto śledzenie ryzyka działalności Biura Zarządzania Projektami. | Biuro Zarządzania Projektami zajęło naczelne miejsce w hierarchii przedsiębiorstwa i choć zakres zadań nie uległ zasadniczo zmianie, to jednak misja Biura została zmieniona. Obecnie, Biura koncentrują się na utrzymaniu własności intelektualnej wynikającej z doświadczeń projektowych oraz na wspieraniu procesu planowania strategicznego w przedsiębiorstwie. Punkt ciężkości zainteresowania Biura przesunął się na wsparcie dla organizacji bardziej niż na koncentrację na poszczególnych klientach. |

Źródło: Kerzner H., *Advanced Project Management. Best Practices on implementation*, Wyd. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2004, s. 269-274.

² Ibidem, s. 524.

³ Szczegółowy zakres obowiązków typowego Biura Projektów prezentuje A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 90-93.

⁴ Interesujące przykłady transformacji Biur Zarządzania Projektami zostały przedstawione w artykule M. Aubry, B. Hobbs, D. Thuillier, *Organisational Project Management: An historical approach to the study of PMOs*, „International Journal of Project Management” 2008, Vol. 26, s. 38-43.

Inicjowanie powstawania Biura Zarządzania Projektami w organizacji jest spowodowane wieloma czynnikami, wśród których kluczowe znaczenie odgrywają⁵:

- wzrost liczby i złożoności zakresu projektów w organizacji, wymuszający zapewnienie spójności między projektami realizowanymi w organizacji;
- zwiększenie prawdopodobieństwa utrzymania kosztów i czasu realizacji projektu w zakładanych wielkościach;
- konieczność rozwijania kompetencji w zakresie zarządzania projektami, a przede wszystkim selekcji menedżerów projektu ;
- zapewnienie uzyskiwania efektów synergetycznych podczas realizacji podobnych projektów;

Interesującymi powodami, dla jakich powstają tego typu Biura, są także te, wskazane w badaniach przeprowadzonych przez Ch.X. Dai wraz z W.G. Wells wśród 234 menedżerów należących do Project Management Institute, a posiadających kilkunastoletnie doświadczenie w dziedzinie zarządzania projektami⁶. Wskazują oni na następujące motywatory⁷:

- chęć ulepszania wszystkich elementów zarządzania projektami (włączając w to rezultaty funkcjonowania, tworzenie *lessons learned* oraz poparcie dla kierownictwa), by w efekcie zmniejszyć liczbę projektów problematycznych;
- osiągnięcie wspólnego podejścia projektowego wyrażającego się w opracowaniu wspólnej metodologii i norm zarządzania;
- osiągnięcie większej skuteczności ludzi oraz bardziej efektywnego wykorzystania zasobów w środowisku wieloprojektowym;
- zapewnienie dostępu do systematycznych szkoleń z zakresu zarządzania projektami, dbałość o podnoszenie poziomu wiedzy i zakresu kompetencji;
- włączanie projektów w cele strategiczne organizacji i wzrost korzyści konkurencyjnych;
- umożliwienie kierowania projektem osobom z zewnątrz posiadającym wysokie kwalifikacje i doświadczenie;
- chęć zmiany struktury organizacyjnej na proprojektową.

Wszystkie te przesłanki są wyrazem przeobrażania się organizacji z realizującej projekty na zorientowaną projektowo, w której dominuje nie tyle zarządzanie projektami, ale zarządzanie przez projekty. Jest ono związane ze zmianą struktury i kultury organizacyjnej, wyrażającą się w zaniechaniu działalności podstawowej i realizacji określonych projektów połączonych często w jednorodny portfel. W organizacjach zorientowanych projektowo komórki hierarchiczne są ograniczone do niezbędnego minimum, a jak zostanie to przedstawione w dalszej części pracy, granica istnienia tych komórek dla różnych organizacji może zostać zatarta.

⁵ B. Andersen, B. Henriksen, W. Aarseth, *Project Management Office Establishment Best Practices*, "Project Perspectives" 2006, Vol. XXVIII, Nr 1, s. 32. oraz R.K. Wysocki, R. McGary., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 465.

⁶ Ch.X. Dai, W.G. Wells, *An exploration of Project Management Office...*, op. cit. 523-532.

⁷ Ibidem, s. 527.

Jak już wcześniej wspomniano, rola, jaką odgrywało Biuro Zarządzania Projektami, zmieniała się na przestrzeni lat. Obecnie do najważniejszych funkcji, jakie winna sprawować taka jednostka, zalicza się⁸:

- ustanowienie i rozwój metodologii zarządzania projektami w organizacji oraz procesów obsługi projektów;
- trening i rozwój kompetencji samego Biura oraz zespołów projektowych w organizacji;
- opracowanie sposobów i świadczenie wsparcia dla realizacji projektów, szczególnie w zakresie koordynacji spotkań⁹;
- czuwanie nad obszarami krytycznymi projektów;
- dostarczanie wskazówek do zarządzania zasobami projektów;
- dostarczanie rekomendacji przy wyborze kolejnych projektów, a także opracowywanie wskazówek, na podstawie których podjęta zostanie decyzja o dalszej realizacji bądź zaniechaniu przy obecnym projekcie;
- zapewnienie jakości realizowanych projektów zarówno w zakresie dokumentacji inicjującej, jak i oceny efektów końcowych;
- obsługa archiwów projektów;
- wsparcie dla właściciela projektu w sprawowaniu nadzoru nad całym portfolio projektów, jeśli takie jest realizowane;

Zakres zadań, z jakim ma do czynienia typowe Biuro Zarządzania Projektami nie został jednoznacznie opracowany. Wydaje się, że za taki stan rzeczy odpowiada kilka czynników. Jednym z nich jest etap cyklu życia na jakim znajduje się Biuro, oraz sama organizacja. Jeśli w organizacji nie ma wyraźnych tendencji do przekształcenia struktury organizacyjnej w typową strukturę projektową, to kompetencje Biura związane będą z bezpośrednim zarządzaniem projektami¹⁰. Podobnie też, jeśli Biuro powstało niedawno do jego głównych kompetencji będzie należała obsługa projektów i gromadzenie własnego doświadczenia, a nie zaś doświadczenia organizacji w zakresie realizacji projektów. Innym czynnikiem, jaki powoduje różnorodność zakresu funkcji Biura jest jego przyjęty typ. W praktyce wskazuje się na trzy najbardziej popularne modele Biur Zarządzania Projektami¹¹:

- scentralizowany – zakłada on odpowiedzialność nie tylko za przygotowanie i wdrażanie jednolitych standardów zarządzania projektami, ale także za proces bezpośredniego kierowania nimi oraz za wyposażenie w zasoby, w tym za ustanowienie menedżerów

⁸ B. Andersen, B. Henriksen, W. Aarseth, *Project Management Office...*, op. cit., s. 32.; Ch.X. Dai, W.G. Wells, *An exploration of Project Management Office...*, op. cit. 524-525.; W.L. Merritt Jr., *Performance Assessment Enterprise Project Management Office*, Wyd. State of North Karolina - Office of the State Auditor, Raleigh NC 2007, s. 13.; K. Ruta, *Biuro Projektów czyli silne wsparcie*, „CXO” 2003 Nr 6, s. 25.

⁹ Podkreślenia wymaga fakt, iż w związku z ewolucją Biura Zarządzania Projektami, w niektóre z nich wyraźnie obserwuje się tendencję do niepodjmowania operacyjnej działalności projektowej wyrażającej się w bezpośrednim zarządzaniu nim.

¹⁰ Wśród struktur przeznaczonych do realizacji projektów najczęściej wskazuje się strukturę zespołową (zadaniową lub też zwaną projektową) oraz tzw. „czystą” strukturę projektową. Nie jest to oczywiście klasyfikacja jednoznaczna, jednakże ważne jest by struktura taka miała cechy typowej struktury organicznej. Mimo iż w literaturze przedmiotu wskazuje się ogromne znaczenie struktur macierzowych w zarządzaniu projektami, to jednak ich efektywność i użyteczność w przypadku projektów jest znacząco niska. Por. *Poprawa wyników działalności przez zarządzanie programami i projektami. Pierwsza globalna ankieta na temat bieżącego stanu dojrzałości zarządzania projektami w organizacjach*, PriceWaterhouseCoopers, 2004, s. 17.

¹¹ W.L. Merritt Jr., *Performance Assessment...*, op. cit., s. 13.

projektów. W modelu tym, Biuro, odpowiada za powstawanie portfolio projektów organizacji w porozumieniu z kadrą zarządzającą. W modelu tym Biuro wyznacza kierunek polityki zarządzania projektami w organizacji, a także ma realny wpływ na konkretne decyzje z nim związane.

- federacyjne – w modelu tym Biuro odpowiada za wyznaczenie norm zarządzania projektami, organizację szkoleń czy konsultacji projektów, jednak nie podejmuje się bezpośredniego zarządzania nimi. Dzięki takiemu zabiegowi, Biuro w sposób obiektywny może dostarczać wskazówek do realizacji projektów oraz oceniać ich rezultaty. Niestety, wraz z zaniechaniem bezpośredniego koordynowania projektów, Biuro przestaje mieć realny wpływ na kształtowanie się polityki projektowej, a tym samym na kształtowanie zmian kultury organizacyjnej.
- hybrydowy – model ten stanowi połączenie dwóch poprzednich, zapewnia odpowiedzialność za zarządzanie projektami kierownictwu organizacji, jednak zachowuje wpływ na decyzje o kierunkach polityki projektowej w organizacji i ma głos w sprawie kluczowych projektów. Ponadto prowadzi działalność szkoleniową dla kadr projektowych i dostarcza spójnej metodologii zarządzania projektami dla organizacji. Wydaje się jednak, iż taki układ odpowiedzialności rodzi problem niespójności w organizacji, gdyż odrębna jednostka podejmuje decyzję o projekcie (Biuro), a odrębna faktycznie odpowiada za jego realizację (kierownictwo organizacji).

Warto zaznaczyć, iż brak Biura Zarządzania Projektami oznaczać może dla organizacji brak spójnej procedury w realizacji wielu projektów, co powoduje często marnotrawstwo zasobów, a przede wszystkim czasu. Wzrasta też prawdopodobieństwo wykształcenia się procedur biurokratycznych. Ponadto, dużym zagrożeniem jest brak ośrodka informacji, dotyczących nie tylko bieżących projektów, ale również poprzednio realizowanych¹². Z badań przeprowadzonych przez Gartner Group, prowadzonych w 2000 r., wynika iż 40% organizacji zorientowanych projektowo posiada Biuro Zarządzania Projektami, zaś wśród tej grupy notuje się spadek różnorodnych przekroczeń czy to w zakresie czasu czy budżetu projektu o około 50%¹³.

3. INTEGRACJA PROCESÓW REALIZACJI PROJEKTÓW – SIECIOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA

W poprzedniej części artykułu wspomniano już, iż organizacja realizująca projekty oprócz Biura Zarządzania Projektami winna mieć odpowiednią strukturę organizacyjną. Jednakże, obserwując obecnie wzrost złożoności zakresu projektów, wydaje się, iż zagadnienie to dotyczy nie tylko pojedynczej organizacji. Coraz częściej realizacja projektów wymaga zaangażowania nie tylko specjalistycznych zasobów niedostępnych dla organizacji, ale także wykorzystania wiedzy i doświadczenia osób nie należących do danej organizacji. W takich przypadkach, by zrealizować projekt, pozyskuje się do współpracy różnorodne organizacje. W ten sposób powstaje tzw. struktura sieciowa. Jest ona międzyorganizacyjnym porozumieniem, które ma na celu zapewnienie współdziałania przy realizacji przedsięwzięcia¹⁴. W strukturze tej następuje połączenie zasobów

¹² H. Kerzner, *Advanced Project Management...*, op. cit., s. 317-318.

¹³ B. Andersen, B. Henriksen, W. Aarseth, *Project Management Office...*, op. cit., s. 32.;

¹⁴ M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 157.

należących do niezależnych organizacji, podejmujących współpracę, które ma przynieść potencjalnie większe korzyści niż realizacja danego przedsięwzięcia w tradycyjny sposób¹⁵. By zrealizować projekt z poszczególnych organizacji powołuje się zespoły zadaniowe, koncentrujące się na swoich kluczowych umiejętnościach. W ten sposób zagwarantowana zostaje optymalizacja łańcucha wartości na każdym z etapów realizacji projektu. Zespoły skupiają się wokół wspólnego celu, nie zaś wokół wskazanej organizacji, co powoduje, iż w strukturze tej trudno jest wyróżnić schemat organizacyjny¹⁶. Nieposiadając komórek sztabowych i nadmiernie rozbudowanej administracji, struktura taka opiera się na sprawności funkcjonowania samych zespołów. Czas trwania takiej struktury jest uzależniony od zakresu projektu i czasu trwania jego poszczególnych zadań. O ile w strukturze projektowej, zespoły funkcjonują w ramach organizacji przez cały czas trwania projektu, o tyle w ramach struktury sieciowej, każdy z zespołów funkcjonuje niejako niezależnie od terminu zakończenia projektu. Po zrealizowaniu danego zadania, za jaki jest odpowiedzialny, zespół ten może przestać uczestniczyć w sieci, co wiąże się równocześnie ze zmianą jej struktury wewnętrznej. Dlatego też statyczne ujęcie struktury konkretnej organizacji sieciowej jest wręcz niemożliwe bez rozpatrywania tego zjawiska w czasie. Oprócz elementu zmienności, cechą charakterystyczną struktury sieciowej jest konieczność zapewnienia integracji procesów zachodzących w niej na różnych płaszczyznach. W tym kontekście wspomina się o różnorodnych relacjach, jakie mogą łączyć zespoły zadaniowe, a przede wszystkim o relacjach podporządkowania, które wymagają zapewnienia ośrodka koordynującego i zarządzającego realizacją danego projektu w całej sieci. Taką rolę pełni właśnie Biuro Projektu, które oprócz relacji zależności czuwa nad relacjami ekonomicznymi, kooperacyjnymi, informacyjnymi, kulturowymi, a także nieformalnymi, jakie mogą łączyć zespoły¹⁷. Ze względu na możliwość różnorodnych trybów i sposobów pracy, zespoły wymagają zapewnienia jednolitych standardów realizacji projektu, by efekty realizacji poszczególnych etapów projektu były możliwe do przekazania kolejnym klientom wewnętrznym sieci. Warto wspomnieć, iż w związku z postępującymi procesami globalizacyjnymi, struktury sieciowe często są wykorzystywane przez organizacje, które są od siebie oddalone w sensie geograficznym. W tym też kontekście podkreśla się, iż zasadnicze znaczenie ma obieg informacji i sposoby jej przekazywania. Coraz częściej efektem realizacji projektów jest wirtualny przedmiot, który poprzez sieci komputerowe może być transferowany do różnych zakątków świata. Skupienie się poszczególnych zespołów na realizacji kluczowych działań, w których nabyły one doświadczenia i mają wymagane kompetencje sprawia, iż potencjalnie podnosi się prawdopodobieństwo wykonania projektu w najbardziej optymalny sposób. Ze względu na dużą elastyczność takiej struktury, obserwowana jest otwartość na innowacje i konieczne zmiany, które w perspektywie poprawnego przeprowadzenia mogą radykalnie obniżyć koszty¹⁸. To ostatnie zagadnienie wiąże się też z obniżką ogólnego kosztu całego projektu, gdyż organizacje, w skład których wchodzi zespoły ponoszą wydatki związane z realizacją

¹⁵ A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 108.

¹⁶ Por. M. Bielski, *Podstawy teorii...*, op. cit., s. 157.; oraz A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania...*, op. cit., s. 108-110.

¹⁷ M. Bielski, *Podstawy teorii...*, op. cit., s. 157.

¹⁸ A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania...*, op. cit., s. 109-110.

poszczególnych zadań projektu, co przyczynia się do bardziej optymalnego podziału kosztów już we wnętrzu pojedynczej organizacji. Jednakże, oprócz niewątpliwych zalet, w strukturze tej wymagane jest zwrócenie uwagi na pewne obszary problemowe, które w perspektywie realizacji projektów mogą powodować zakłócenia. Wiążą się one przede wszystkim z brakiem poczucia trwałości takiej organizacji. O ile w perspektywie całego projektu nie ma to większego znaczenia, o tyle z punktu widzenia pojedynczego pracownika organizacji współpracującej nad realizacją projektu może mieć kluczowe znaczenie. Już od dawna mówi się, iż w środowisku projektowym, a szczególności w organizacjach zarządzanych przez projekty, newralgicznym punktem jest etap zakończenia projektu. Jeśli pracownicy, którzy zatrudniani są na określony czas realizacji projektu nie zostaną włączeni w prace nad nowym przedsięwzięciem, muszą opuścić organizację. Wiąże się to często z utratą zatrudnienia i koniecznością szukania nowego miejsca pracy. Sytuacja ta bywa szczególnie uciążliwa, jeśli organizacja nie otrzyma zlecenia na następny projekt, zaś w takiej sytuacji odejść z organizacji będą musiały nie tylko osoby, które nie sprawdziły się w realizacji poprzedniego przedsięwzięcia, ale także te, których kompetencje wzbudziły szerokie uznanie. Tymczasowość struktury jest też zagadnieniem analizowanym z innego punktu widzenia. Brak poczucia przynależności do zespołu w szerokim tego słowa znaczeniu wiąże się z poczuciem dezintegracji, a często też brakiem przynależności do macierzystej organizacji. To, co podkreślał H. Fayol, jako *esprit de corps*, powoduje powstawanie zbiorowości pracowniczej, podczas gdy w strukturach sieciowych istnieje duże prawdopodobieństwo zaniku właśnie takiego tradycyjnego poczucia przynależności do organizacji. Tymczasowość struktury i jej zmienność powoduje także trudność w identyfikowaniu współpracowników z innych zespołów, co sprzyjać może rozmywaniu się odpowiedzialności. Ze względu na znaczenie realizowanego projektu, to ostatnie wydaje się mieć kluczowe znaczenie. W tej też perspektywie rola Biura Zarządzania Projektem wydaje się być zbliżona do tradycyjnego jej rozumienia, obejmującego bezpośrednią ingerencję w proces realizacji projektu.

4. PROBLEMY W FUNKCJONOWANIU BIURA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI JAKO ELEMENTU INTEGRUJĄCEGO W WIELU ORGANIZACJACH

Proces realizacji projektów przebiegający w wielu organizacjach wymaga bardzo precyzyjnego określenia funkcji, jakie pełnić będzie Biuro Zarządzania Projektami. Uzależnione jest to nie tylko od zakresu projektu, ale także od etapu rozwoju każdej z organizacji realizującej wspólny projekt. Należy zwrócić szczególną uwagę na zakres doświadczeń, jakie partnerzy mieli dotychczas w realizacji projektów oraz czy były to projekty realizowane samodzielnie czy też w porozumieniu z innymi organizacjami. Każdy projekt zwiększa bowiem zakres doświadczenia oraz kompetencji organizacji, podnosząc także prawdopodobieństwo szybszego dostosowania się do nowych wymagań projektowych. Analizując specyfikę poszczególnych organizacji, należy dokonać przeglądu sposobów działania Biur projektowych oraz samego faktu ich istnienia w poszczególnych jednostkach. W praktyce bowiem często obserwuje się tendencję do przenoszenia oczekiwań na nowe Biuro, w kontekście zwyczajnych zadań realizowanych dotychczas w Biurze macierzystej jednostki. Jeśli zatem Biuro pełniło charakter typowego Biura Projektów, zarządzając bezpośrednio realizacją projektu, to takiego właśnie sposobu działania oczekiwać będzie organizacja od nowego Biura, wyznaczonego

w organizacji pełniącej rolę administratora. Równocześnie, choć jest to rzadziej spotykana postawa, jeśli w macierzystej jednostce Biuro było typowym Biurem Zarządzania Projektami, organizacja mając do dyspozycji Biuro Projektów nowego administratora może początkowo dublować pracę np. przy opracowywaniu wewnętrznych dokumentów sieci. Dlatego też kluczową fazą, nie tylko przy realizacji projektów w strukturach sieciowych, jest faza inicjacji, mająca miejsce jeszcze przed przystąpieniem do planowania przebiegu projektu. Wymaga ona ustalenia i porozumienia między organizacjami w kilku kluczowych kwestiach¹⁹:

- identyfikacja rzeczywistych potrzeb projektu;
- wstępnego ustalenia terminów realizacji oraz kosztów;
- zapewnienia realności wykonania zadań;
- ustalenia miary wykonania celów;
- podziału odpowiedzialności między organizacje;
- wstępnej analizy ryzyka;
- określenie czasu i wielkości niezbędnego zatrudnienia;
- określenie potrzebnych kwalifikacji i umiejętności;
- wskazania stopnia sformalizowania działań w projekcie;
- określenie roli administratora projektu;
- określenie typu i roli Biura Zarządzania Projektem.

Ostatni element, na jaki warto zwrócić uwagę podczas procesu inicjacji projektu niesie ze sobą potrzebę wskazania wymagań i kompetencji Biura. Ponieważ od Biura oczekiwać się będzie przede wszystkim wspomagania procesu realizacji projektu, pracownicy zatrudnieni tam winni posiadać pewne kompetencje²⁰. Pierwsza z nich jest stały wgląd w rzemiosło zarządzania projektami. Bez doskonalenia kompetencji można popaść w rutynę i schematyczność. Należy zauważyć, że czym innym jest korzystanie z rozwiązań poprzednich projektów, a czym innym sztafpowa ich realizacja. Wyływa to przede wszystkim z niepowtarzalnego charakteru i zakresu treści projektów. O ile do pewnego stopnia warto wykorzystywać sprawdzone sposoby zarządzania (szczególnie tego operacyjnego), to bez elementu nowości w dziedzinie zarządzania projektami coraz częściej może dochodzić do ich porażek. Kolejnym elementem wymaganym od pracowników Biura jest holistyczne ujmowanie organizacji i jej projektów. O ile w przypadku pojedynczej organizacji jest to proces nie nastroczający trudności, o tyle w przypadku struktury sieciowej, może być to dość trudne. Należy zauważyć, że cechą struktury jest jej zmienność, nie tylko w ramach różnych projektów, gdzie skład zespołów ulega zmianie, ale także ze względu na odchodzenie i przyłączanie się nowych zespołów w ramach realizacji jednego projektu. Tymczasowość jest tu ograniczeniem, które powodować może, iż Biuro nie będzie miało okazji do kompleksowego zapoznania się ze specyfiką poszczególnych organizacji, jak również z analizą ich roli w bieżącym projekcie. Dzieje się tak przede wszystkim w sytuacji, kiedy zespół sieciowy jest angażowany na krótki okres czasu w początkach funkcjonowania projektu, zaś Biuro koncentruje się na opracowywaniu spójnej metodologii zarządzania projektem. Brak

¹⁹ E. Nosal, *Koncepcja zarządzania projektami na przykładzie projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej (Nr 225) Zarządzanie i Marketing nr 5 – Zmiany gospodarcze i społeczne w integrującej się Europie, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006, s.182-183.

²⁰ B. Andersen, B. Henriksen, W. Aarseth, *Project Management Office...*, op. cit., s. 33.;

znajomości takiej organizacji powodować może niewykorzystanie jej kluczowych kompetencji w procesie realizacji projektu. Wiąże się to też z koniecznością wypracowania wygodnych sposobów komunikacji między uczestnikami. Celowo w tym miejscu używa się słowa *wygodny*, gdyż nie każda forma komunikowania taka jest, albo też nie dla każdej organizacji. Należy zaznaczyć, że wielu zadań nie uda się zrealizować bez osobistej rozmowy, zaś dla części nie przydadzą się nawet najbardziej zaawansowane technologicznie platformy do zarządzania projektami. Obserwuje się bardzo często, iż Biuro przygotowujące kanały komunikacyjne nie dokłada starań, by każdy z uczestników sieci umiał je poprawnie i z wprawą wykorzystać. Skutkuje to, iż wydatki na stworzenie takich narzędzi, nie mają odzwierciedlenia w częstotliwości ich użytkowania. Ważnym elementem, na który powinno zwracać uwagę Biuro jest przekonanie o konieczności wprowadzania innowacji. Bez postępu nie tylko w dziedzinie zarządzania projektami nie można mówić o realizacji projektów. Ze względu na ich niepowtarzalny, interdyscyplinarny i specyficzny często charakter, są działaniami bardzo twórczymi. Wymagając bowiem zaangażowania zasobów i poświęcenia dużej ilości czasu na planowanie, różnią się tym samym od działalności standardowej i rutynowej. Jeśli można byłoby zrealizować dane zadanie w oparciu o dotychczasowe metody czy też działalność danej organizacji, nie jest koniecznym angażowanie innych jednostek i rozpoczynanie procedury projektowej, która często jest bardziej kosztowna ze względu np. na brak efektów skali.

Oprócz wymienionych kompetencji, jakie powinni posiadać pracownicy Biura projektów, należy zwrócić szczególną uwagę na pewne procesy, jakie skutkować mogą pojawieniem się problemów w funkcjonowaniu Biura w dłuższej perspektywie czasowej²¹. Jest rzeczą powszechnie wiadomą, iż od pracowników zatrudnionych przy realizacji projektów wymaga się często poświęcania dodatkowych godzin pracy w związku z natłokiem zadań w niektórych fazach realizacji projektów. Choć jest to objaw złego planowania, to jednak próbuje się przeciwdziałać temu zatrudniając dodatkowych pracowników w przekonaniu, iż zwiększy się tym samym wydajność pracy Biura. O ile w nielicznych przypadkach tak się istotnie dzieje, o tyle w większości obserwuje się naturalną tendencję do trwania w opóźnieniu. Wynikać to może zarówno z konieczności poświęcenia odpowiedniej ilości czasu na nabranie wprawy przez nowego pracownika, jak też z kultury organizacyjnej. Choć pierwsza sytuacja jest naturalną, to jednak druga jest objawem złej kultury pracy. W praktyce jest ona bowiem pochodną i obrazem niestety złej organizacji. Wynikać to też może z niezidentyfikowanego wąskiego gardła, które uniemożliwia prawidłową realizację procesów. Nawet duże zwiększenie zasobów (zarówno ludzkich, jak i rzeczowych czy finansowych) skutkować będzie dalszymi zatorami. Takim wąskim gardłem, często pomijanym i uznawanym w opinii za nieprofesjonalny może być naturalny proces zmęczenia czy też bardziej zaawansowanego jego stanu - wypalenia zawodowego. Należy zwrócić uwagę, iż praca w projektach jest nie tylko odpowiedzialna, ale również skomplikowana, szczególnie dla pracowników Biura Zarządzania Projektami, mających na uwadze całość projektu. Bez prawidłowego dystansu i równowagi między życiem zawodowym i osobistym, dochodzić może do wspomnianych sytuacji. W tym też kontekście warto zwrócić uwagę na profil osobowościowy osób zaangażowanych w realizację projektów. Dość duży odsetek

²¹ H. Kerzner, *Advanced Project Management...*, op. cit., s. 317.

stanowią osoby młode, rozpoczynające karierę zawodową i chcące się wykazać właśnie podczas realizacji projektów. Zaangażowanie, często przesadna dokładność i staranność o pewne nieistotne rzeczy rodzą w dłuższym okresie czasu prawdopodobieństwo pracoholizmu, a ten naturalnie wiedzie do wypalenia zawodowego. Sprzyjać temu może także nadmierna biurokracja i sztywność procedur, jakie opracowało Biuro. Są one uciążliwe nie tylko dla poszczególnych uczestników sieci, ale także w konsekwencji dla Biura, które odczuwa natłok dokumentów i konieczność przestrzegania określonych ścieżek w procesach decyzyjnych. Procedury takie często stanowią pokłosie nieprzemyślnych decyzji o wprowadzeniu struktury projektowej czy też kultury projektowej niejako *na sztywno*. Nie wynika ona w takich przypadkach z naturalnego przeobrażenia się organizacji w jednostkę, dla której projekty stanowią priorytetową działalność, ale są wynikiem odgórnie narzuconej decyzji. W tym kontekście dochodzi często do postrzegania Biura Zarządzania Projektami jako panaceum na wszelkie problemy, na jakie napotyka organizacja przy realizacji projektu. Skutkuje to sytuacją, kiedy podejmuje się próbę obsługi każdego z projektów, nawet jeśli zakres projektu tego nie wymaga.

5. ZAKOŃCZENIE

Realizacja projektu przez wiele organizacji wymaga stworzenia specyficznej struktury sieciowej, w której kluczowym elementem jest Biuro Zarządzania Projektami. W praktyce obserwuje się jednak wiele trudności i dość wysokich wymagań, jakie winno się określić przy ustanawianiu takiej jednostki do zarządzania projektem. Wiele z błędów i trudności wynika z niezrozumienia istoty Biura i braku spójnego obrazu nie tylko wśród członków sieci, ale także wśród samych pracowników Biura. Rzutuje to w konsekwencji na rezultat projektu oraz jego terminowość oraz koszty ogólne realizacji. Często dochodzić może do paradoksu, iż Biuro, które winno było wspomagać proces realizacji projektu, staje się głównym źródłem jego niepowodzenia.

LITERATURA

- [1] Andersen B., Henriksen B., Aarseth W., *Project Management Office Establishment Best Practices*, "Project Perspectives" 2006, Vol. XXVIII, Nr 1.
- [2] Aubry M., Hobbs B., Thuillier D., *Organisational Project Management: An historical approach to the study of PMOs*, „International Journal of Project Management” 2008, Vol. 26.
- [3] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004.
- [4] Dai Ch.X., Wells W.G., *An exploration of Project Management Office features and their relationship to Project performance*, „International Journal of Project Management” 2004, Vol. 22.
- [5] Kerzner H., *Advanced Project Management. Best Practices on implementation*, Wyd. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2004.
- [6] Merritt W.L. Jr., *Performance Assessment Enterprise Project Management Office*, Wyd. State of North Karolina - Office of the State Auditor, Raleigh NC 2007.
- [7] Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.

-
- [8] Nosal E., *Koncepcja zarządzania projektami na przykładzie projektów finansowanych ze środków Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej (Nr 225) Zarządzanie i Marketing nr 5 – Zmiany gospodarcze i społeczne w integrującej się Europie, Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006.
- [9] *Poprawa wyników działalności przez zarządzanie programami i projektami. Pierwsza globalna ankieta na temat bieżącego stanu dojrzałości zarządzania projektami w organizacjach*, PriceWaterhouseCoopers, 2004.
- [10] Ruta K., *Biuro Projektów czyli silne wsparcie*, „CXO” 2003 Nr 6.
- [11] Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [12] Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wyd. Helion, Gliwice 2005.

PROBLEMS IN PROJECT MANAGEMENT OFFICE FUNKCTIONING AS KEY INTEGRATION ELEMENT OF PROJECT REALIZATION PROCESS IN MANY ORGANISATIONS

The main aim of article is to exhibit the Project Management Office as key integrating element in realization process of projects at many organizations. The common problems in process of functioning the Office will be indicated. The introduced questions were leanings both on literature, as and on the Authoress' experiences in process of realization of projects.