

Rozdział 10

Typologia biur zarządzania projektami (PMO) we współczesnych przedsiębiorstwach

Paweł Wyrozębki¹

Wprowadzenie

Postępująca projektyfikacja organizacji (Midler 1995, s. 363–375; Schoper, Wald, Ingason i Fridgeirsson 2017; Trocki 2017, s. 195–213), a także rosnąca wraz z nią potrzeba zapewnienia realizacji nowych, wyspecjalizowanych zadań projektowych w organizacji oraz trudność w delegowaniu ich do kompetentnych wykonawców spowodowały, iż w organizacjach zaczęto tworzyć nowe struktury organizacyjne, składające się z osób biegłych w rozwiązywaniu specyficznych problemów w zakresie zarządzania projektami i mogących w sposób kompleksowy służyć pomocą i wsparciem wszystkim interesariuszom związanym z projektami w organizacjach (Wyrozębki i Pączek 2017, s. 75–91). Struktury te określa się mianem biur zarządzania projektami (ang. *project management office* – PMO). Znaczne zróżnicowanie ich form oraz zindywidualizowany charakter każdej z nich każą postawić pytanie o możliwość zgrupowania biur w określone typy i rodzaje, tak aby różnorodność tę ograniczyć i na potrzeby teorii oraz praktyki móc mówić o modelowych rozwiązaniach w zakresie PMO. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie i omówienie typologii biur zarządzania projektami występujących w ujęciu zarówno teoretycznym, jak i praktycznym.

¹ Katedra Zarządzania Projektami, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

10.1. Przegląd typów i modeli

Najpełniejsze dotychczas zestawienie typologii biur zarządzania projektami opracował zespół portugalskich badaczy z Uniwersytetu w Lizbonie. Korzystając z artykułów umieszczonych w bazach naukowych, dokonali oni systematycznej analizy literaturowej w tym względzie (Monteiro, Santos i Varajão 2016, s. 1085–1094). Zespół zidentyfikował łącznie 47 modelowych wzorców PMO, a po wykluczeniu zbieżnych i dublujących się rozwiązań udało mu się wyróżnić 25 unikalnych typów biur. Standardowy układ poszczególnych rodzajów biur według pojedynczej typologii składał się z 3–5 odmian PMO. Ich przegląd zaprezentowano w poniższej tabeli.

Tabela 10.1. Przegląd typów i modeli funkcjonowania PMO w literaturze

MODELE PMO	AUTORZY												
	Englund, Graham i Dinsmore (2003)	Kendall i Rollins (2003)	Garfein (2005)	Letavec (2006)	Desouza i Evaristo (2006)	Gartner-Fitzgerald (2008)	Hill (2008)	Kerzner (2009)	Crawford (2011)	Unger, Gemeinden i Aubry (2011)	PMI (2013)	Bolles i Hubbard (2015)	Łączna liczba wskaźników na dany typ PMO
Project Repository		X											1
Project Coaching		X											1
Deliver Value Now		X											1
Mature PMO			X										1
Consulting PMO				X									1
Knowledge PMO				X									1
Standards PMO				X									1
Information Manager					X								1
Knowledge Manager					X								1
Coach					X								1
Standard							X						1
Advanced							X						1
Functional								X					1
Customer Group PMO								X					1
Federated PMO						X							1
Project Support Office	X					X					X	X	4
Project Management Center of Excellence	X					X	X				X	X	5

MODELE PMO	AUTORZY												
	Englund, Graham i Dinsmore (2003)	Kendall i Rollins (2003)	Garfein (2005)	Letavec (2006)	Desouza i Evaristo (2006)	Gartner-Fitzgerald (2008)	Hill (2008)	Kerzner (2009)	Crawford (2011)	Unger, Gemeinden i Aubry (2011)	PMI (2013)	Bolles i Hubbard (2015)	Łączna liczba wskazań na dany typ PMO
Program Management Office	X					X					X		3
Supporter					X					X			2
Enterprise PMO		X	X			X		X	X			X	6
Project Office			X				X				X	X	4
Basic PMO			X				X						2
Business Unit PMO									X		X	X	3
Controller									X	X			2
Coordinator										X			1

Źródło: Monteiro, Santos i Varajão (2016), s. 1092.

Szeroki zbiór modelowych rozwiązań wynika z zastosowania przez autorów różnych przekrojów dzielących ogół wszystkich odmian PMO na ich poszczególne typy. Wykorzystuje się w tym celu określone cechy i własności, takie jak (Hobbs i Aubry 2007, s. 75; Trocki 2014, s. 193):

- pełnienie roli komórki sztabowej (w zakresie obsługi i wsparcia) lub realizacyjnej (wykonawczej/liniowej) z przypisanymi kierownikami projektów;
- zakres i zbiór jednolitych rodzajowo zadań realizowanych w komórce (np. biura wspierające, kontrolujące, zarządzające);
- zasięg organizacyjny: mniejszy lub większy zakres wpływu na poszczególne obszary funkcjonowania organizacji;
- poziom ulokowania w hierarchii organizacji: od najniższego, po naczelne kierownictwo;
- wpływ i siła oddziaływania: od biernego, wspierającego, po aktywne i rozkazodawcze;
- koncentracja na zagadnieniach operacyjnych w zakresie realizacji projektów lub zagadnieniach strategicznych (zarządzanie programami/portfelem projektów);
- działania zorientowane na procesy (głównie projekty wewnętrzne) lub działania zorientowane na stronę przychodową (głównie projekty zewnętrzne, na zlecenie);
- poziom dojrzałości (kultury) projektowej w organizacji: od słabej, niesprzyjającej projektom, po silną, w pełni nastawioną na projekty;

- centralizacja: biura pojedyncze, gdzie zadania są realizowane na potrzeby całej organizacji, oraz zdecentralizowane, tj. składające się z kilku lub kilkunastu odrębnych komórek typu PMO w tzw. układzie „piasta-szprychy” (ang. *hub-and-spoke*);
- horyzont czasu: biura zarządzania projektami o charakterze trwałym oraz biura czasowe, powoływane na potrzeby pojedynczych przedsięwzięć;
- lokalizacja: infrastruktura oraz pracownicy wyodrębnieni i zlokalizowani fizycznie w jednym biurze lub biura wirtualne składające się ze współpracujących osób częściowo oddelegowanych do pracy w zespole PMO, ale zatrudnionych w jednostkach zlokalizowanych w różnych częściach organizacji i/lub świata;
- ukierunkowanie działania: biura działające na potrzeby wewnętrzne organizacji i biura usługowe – wspierające zarządzanie projektami poza własną strukturą organizacji (np. u dostawców, klientów lub w spółkach zależnych).

Ze względu na różne znaczenie wymienionych modeli w dalszej części omówione zostaną jedynie wybrane z nich. Czytelników zainteresowanych szczegółowym omówieniem wszystkich typów biur zachęcam do sięgnięcia po ich źródłowe opisy, których wykaz znalazł się w bibliografii zamieszczonej na końcu niniejszego artykułu.

Najczęściej wskazywanym modelem biura jest ogólno-organizacyjne biuro zarządzania projektami (spotykane nazwy angielskie: *enterprise/enterprise-wide PMO, EPMO, global, corporate, strategic*). Ten typ biura dostrzeżony został przez Kendala i Rollinsa dość wcześnie, a częste przywoływanie go przez kolejnych autorów odzwierciedla jego relatywnie duże znaczenie w funkcjonowaniu organizacji. Według magazynu CIO w grupie 303 firm posiadających w swoich strukturach PMO 39% z nich wdrożyło biuro projektów właśnie na poziomie ogólno-organizacyjnym (Ware 2003). Z kolei w 2017 roku, zgodnie z raportem opublikowanym przez PMI, odsetek ten stanowił już 50% (PMI 2017, s. 16). Istotnym wyróżnikiem tego typu PMO jest miejsce, jakie zajmuje w hierarchii struktury organizacyjnej. Znajduje się ono bowiem na poziomie centralnych jednostek funkcjonalnych organizacji i podlega najwyższemu kierownictwu firmy. Dzięki temu może pełnić całościowy nadzór (*governance*) nad zarządzaniem projektami, udziałem poszczególnych funkcji w ich realizacji, a także koordynować podejmowane działania oraz budować jednolitą, spójną proprojektową kulturę organizacyjną (Kendall i Rollins 2003). Zajmuje również pozycję nadrzędną względem różnego typu biur zarządzania projektami na niższym poziomie hierarchii. Z racji swojego strategicznego położenia EPMO odpowiedzialne jest często za zapewnienie zgodności projektów i programów ze strategią organizacji, rozstrzyganie konfliktów w oparciu o priorytety strategiczne oraz realizację procesów zarządzania portfelem projektów, tj. gromadzenie inicjatyw,

ich ocenę i dobór do portfela, planowanie i monitorowanie realizacji portfela projektów oraz ocenę realizowanych korzyści (PMI 2013e, s. 8). Do innych zadań korporacyjnego biura zarządzania projektami może należeć również:

- opracowanie i rozwój organizacyjnej metodyki zarządzania projektami,
- zaplanowanie ścieżki rozwoju kierowników projektów,
- *benchmarking* praktyk zarządzania projektami wobec innych instytucji,
- przeprowadzanie okresowych ocen efektywności procesów zarządzania projektami,
- kreowanie pozytywnego wizerunku i kultury zarządzania projektami (*public relations*) (Trocki i Sońta-Drączkowska 2009, s. 349).

Jeśli organizacja chciałaby podjąć działania wspierające zarządzanie projektami, ale nie widzi potrzeby nadawania im szczególnego, strategicznego charakteru, może sięgnąć po klasyczne biuro zarządzania projektami, czyli model występujący w literaturze jako *project suport office* (PSO), *project management office* (PMO), a czasem *project control office* (PCO). W języku polskim stosownym odpowiednikiem tych nazw będzie: biuro zarządzania projektami, biuro koordynacji projektów, dział wsparcia/obsługi projektów itp. Taka forma działania PMO koncentruje się na taktycznym poziomie problemów i rozwiązań organizacyjnych i łączy w sobie funkcje wspierające oraz kontrolujące realizowane projekty, programy i portfele. Jest to najbardziej uniwersalne i pojemne pod względem swych zadań biuro. Nie będzie jednak posiadało ono tak silnej pozycji i możliwości oddziaływania na interesariuszy, jak biuro funkcjonujące na poziomie korporacyjnym. Mamy bowiem do czynienia w tym przypadku z komórką odpowiedzialną za opracowanie i wdrożenie w organizacji wspólnego zbioru narzędzi, praktyk i procesów, przybierających czasem postać metodyki zarządzania projektami (Alexandrova, Stankova i Gelemenov 2015, s. 21). Może ona przyjąć wówczas charakter strażnika procedur, swoistego policjanta – udzielającego wsparcia i wskazówek kierownikom projektów w zakresie posługiwania się narzędziami, nadzorującego ich prace oraz wymagającego informacji potwierdzających zgodność realizacji projektów ze standardami firmy. Ten Six Consulting, nieco dowcipnie, opisuje ten model PMO jako „ludzi posiadających gigantyczną bibliotekę formularzy na każdą okazję i ekspertów od informatycznych narzędzi zarządzania projektami i współpracy grupowej” (Ten Six Consulting 2016). W badaniach PMI biura tego typu relatywnie częściej spotykane są w organizacjach o niskiej dojrzałości projektowej (PMI 2013e, s. 8). Ich powołanie w takich okolicznościach może znacząco tę dojrzałość podnieść, co przełoży się w efekcie na poziom sukcesu projektów.

Drugim najczęściej pojawiającym się modelem biura jest *Project Management Center of Excellence* (PMCoE), nazywane także *Competency Center*, a w polskiej

terminologii funkcjonujące jako centrum kompetencji zarządzania projektami lub centrum doskonałości. W przeciwieństwie do pierwszego z opisywanych modeli umiejscowienie PMCoE w hierarchii organizacyjnej nie ma już tak kluczowego znaczenia, chociaż nadal z racji funkcjonowania tej jednostki jako „centrum” – czyli ośrodka, jednostki centralnej, wiodącej – sugerowane jest umiejscowienie takiego biura wśród głównych jednostek funkcjonalnych organizacji. W przypadku dużych, rozbudowanych firm możliwe jest zbudowanie takiej jednostki nie tylko na poziomie centralnym, ale również na poziomie regionalnym, dywizyjnym lub funkcyjnym. Zgodnie ze swoją nazwą koncentruje się ona bowiem na doskonaleniu metod i narzędzi pracy personelu projektowego pozostających w zasięgu jej oddziaływania. Istota jej funkcjonowania polega zaś na opracowywaniu i adaptacji na potrzeby organizacji sprawdzonych praktyk, procesów, metodyk, standardów, narzędzi umożliwiających kierownikom przedsięwzięć lepsze „dowożenie projektów”. Spotkać można również PMCoE o charakterze ogólnym lub kompleksowym, a także, choć rzadziej, PMCoE wyspecjalizowane, takie jak np. *Scheduling Center of Excellence* (Colodzin 2010).

PMCoE buduje kompetencje organizacji do zarządzania projektami na czas, w budżecie i zgodnie ze specyfikacją. W odróżnieniu od opisanego wyżej modelu biura, kładącego nacisk na zapewnienie jakości, PMCoE działa bardziej „miętko” i zdecydowanie nie jako „policjant”, a raczej jako „trener/mentor/doradca”. Swoją działalność prowadzi poprzez różnego typu aktywności szkoleniowe, programy rozwoju menedżerskiego, *coaching* i *mentoring*, doradztwo, przeglądy zarządcze zakończonych projektów oraz promocję profesjonalnego zarządzania projektami w wewnętrznych kanałach komunikacyjnych (konferencje, biuletyny itp.). PMCoE może także inicjować i uczestniczyć w programach związanych z zarządzaniem wiedzą, a w szczególności gromadzeniem i dystrybucją tzw. wiedzy projektowej czy też wiedzy związanej z realizacją projektów (Wyrozębski 2014). W badaniach ESI z 2015 roku biura te wdrożono u jednej czwartej respondentów (ESI 2015, s. 9), zaś według raportu PMI *PMO Framework* tego typu biura zarządzania projektami funkcjonowały w nieco ponad jednej trzeciej organizacji (35%), relatywnie najczęściej obsługiwały interesariuszy wewnętrznych, skupiając się na doskonaleniu procesów, definiowaniu metodyk i mierników projektów (PMI 2013e, s. 14).

Kolejnym, często spotykanym modelem funkcjonowania PMO jest departamentalne biuro zarządzania projektami, w języku polskim nazywane także „wydziałowym” lub „taktycznym”. W terminologii angielskiej jednostka ta występuje jako: *Organizational Unit PMO*, *Business Unit PMO*, *Divisional PMO*, *Departmental PMO*. Główną cechą wyróżniającą powyższy typ biura jest jego miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Departamentalne PMO zlokalizowane jest

bowiem na średnim poziomie hierarchii organizacji, dzięki czemu może realizować misję doskonalenia praktyk zarządzania projektami w wybranym przez kierownictwo segmencie organizacji. W konsekwencji zasięg funkcjonowania takiej jednostki ograniczony jest do pionu, departamentu, dywizji, oddziału, jednostki biznesowej czy regionu. Zależy to w naturalny sposób od kształtu struktury organizacyjnej i przyjętych w organizacji zasad podziału i grupowania zadań. Zróżnicowane kryteria podziału tłumaczą również tak liczne nazwy przypisywane temu rozwiązaniu.

Model biur departamentalnych jest często spotykany w organizacjach. W badaniu ESI z 2015 roku departamentalne biuro zarządzania projektami sklasyfikowane zostało jako najpopularniejsze w relacji do pozostałych typów biur w badanej próbie 900 organizacji na świecie (ESI 2015, s. 9). Według raportów PMI w 2013 roku biuro takie posiadała ponad połowa (54%) badanych organizacji, w przeważającej mierze dużych i bardzo dużych (PMI 2013e, s. 8–10). Z kolei w 2017 roku były to już niemal dwie trzecie (62%) tego typu organizacji (PMI 2017, s. 16). Dzięki zastosowaniu modelu departamentalnego kierownictwo organizacji może udzielić koniecznego wsparcia tym segmentom struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które w szczególny sposób prowadzą prace w reżimie projektowym (np. dział R&D, pion informatyki lub wydział inwestycyjny). Obniża to także ryzyko krytyki PMO wysuwanej ze strony innych grup, tylko sporadycznie uczestniczących w projektach, o potencjalnie niższej dojrzałości projektowej i nieznacznym zrozumieniu dla potrzeb profesjonalnego zarządzania projektami.

Biuro dedykowane specyficznej grupie projektów umożliwia także zapewnienie specjalizacji fachowej personelu PMO, tak aby byli oni nie tylko „ludźmi od formatek i dokumentów”, ale posiadali także wiedzę i rozeznanie w aspektach technicznych realizowanych przedsięwzięć, dotyczących np. projektów rozwoju nowych produktów. Posiadając wyższe kompetencje doradcze i biegłą znajomość specyfiki projektów, będą mogli wchodzić w lepsze relacje z członkami obsługiwanych przez nie projektów i ich kierownictwem.

Zaletą prezentowanego rozwiązania jest także skrócenie ścieżek decyzyjnych, gdyż problemy związane z projektami przekazywanymi do PMO w danym dziale mają większą szansę na szybkie rozwiązanie niż w przypadku biur o charakterze ogólno-organizacyjnym. Pewnym zagrożeniem, o którym należy pamiętać, jest fakt, iż oferowane przez PMO rozwiązania będą miały charakter lokalny, co może prowadzić do potencjalnych konfliktów z kierownictwem innych jednostek organizacyjnych (np. w zakresie procedur realizacji projektów przez pracowników spoza obsługiwanego działu lub kryteriów priorytetyzacji projektów zlecanych działowi).

Zakres zadaniowy departamentalnych biur zarządzania projektami jest potencjalnie bardzo obszerny i zawsze powinien odpowiadać potrzebom zgłaszanym przez kierownictwo i personel jednostki zaangażowany w projekty. Zgodnie z badaniami PMI 46% biur departamentalnych jako swoje główne zadanie wskazało zarządzanie realizacją projektów i programów (*project/program delivery management*), w szczególności zaś zarządzanie czasem, kosztami i zakresem projektów, komunikowanie, zarządzanie zasobami, zapewnienie integralności projektu oraz zarządzanie ryzykiem (PMI 2013c, s. 10).

Oprócz zadań realizacyjnych są to również działania odpowiadające PMO na poziomie ogólno-organizacyjnym, tyle że wyskalowane na poziom rozpatrywanej jednostki organizacyjnej, związane głównie z zarządzaniem portfelem projektów, opracowaniem i nadzorem nad procedurami ich realizacji, raportowanie projektów na potrzeby kierownictwa jednostki oraz kierownictwa naczelnego instytucji, a także planowanie i zarządzanie zasobami ludzkimi (np. alokacja i bilansowanie czasu pracy kluczowych specjalistów). Biuro takie może również przyjąć wybrane rozwiązania opracowane przez centrum doskonałości zarządzania projektami i działać w zakresie podnoszenia kompetencji projektowych pracowników jednostki.

Piątym wyszczególnionym modelem biura zarządzania projektami jest PMO w formule „biura projektu”. Model ten można spotkać pod wieloma nazwami akcentującymi już nie liczbę mnogą, ale pojedynczą (nie „projektów”, ale „projektu”). W języku polskim stosowane są następujące określenia: biuro projektu, biuro operacyjne/operatywne, biuro nadzoru projektu lub biuro zarządzania projektem. Nazwy polskie są odpowiednikami ich angielskich form, takich jak: *project office*, *project-specific office*, *project control office*. Dodatkowo model ten obejmuje także specyficzną formę organizacyjną, jaką jest biuro programu (*program office / program management office*).

Wśród specjalistów ds. zarządzania projektami trwały przez pewien czas dyskusje, czy taka forma biura może być jakkolwiek powiązana z koncepcją PMO. Część autorów, a wśród nich m.in. Englund, Graham i Dinsmore (2003), Kendall i Rollins (2003) czy Gartner Research Group (2008), była zdania, iż o biurze zarządzania projektami mówić można jedynie wówczas, gdy komórka ta ma charakter stały i świadczy wsparcie wielu projektom. W konsekwencji nie uznali oni biura projektu za formę PMO, ale za część tymczasowego zespołu zarządzania projektem podlegającego bezpośrednio kierownikowi projektu. Inni specjaliści, tacy jak Dinsmore (1999), Crawford (2002) i Garfein (2005), postrzegali biuro projektu jako ważne i cenne rozwiązanie usprawniające tok realizacji projektu, a poprzez to wchodzące w zakres rozważanej problematyki. Z biegiem czasu stanowisko to znalazło potwierdzenie w praktyce realizacji projektów, dzięki czemu doceniono

również wkład tego typu biur w podnoszenie zdolności do pomyślnego realizowania projektów. Rozwiązanie to rozpowszechniło się, występując według raportu PMI w około 1/3 (31%) badanych organizacji (PMI 2013e, s. 11).

Jak sama nazwa wskazuje, biuro projektu ma za zadanie świadczyć swoje usługi na rzecz jednego, określonego projektu lub programu. Relatywnie najczęściej jest też z tego źródła finansowane. Według badań ESI 67% biur projektu/programu finansowano z budżetów obsługiwanych przedsięwzięć, podczas gdy w przypadku pozostałych typów biur było to około 30% (ESI 2015, s. 13). Wsparcie to ma charakter czasowy, związany z okresem jego realizacji, a po zakończeniu może być udzielone kolejnym przedsięwzięciom. Może też polegać na powołaniu zarówno jednej osoby (np. asystenta kierownika projektu na stanowisku *project suport* oddelegowanego ze stałego PMO), jak i zespołu kilku/kilkunastu specjalistów pozostających do dyspozycji kierownika projektu. To drugie rozwiązanie przyjęto w związku z realizowanym przez Telekomunikację Polską SA oraz Urząd Komunikacji Elektronicznej projektem (programem) o nazwie „Porozumienie”, w przypadku którego powołano szeroki zespół PMO, który miał zapewnić profesjonalną obsługę całego przedsięwzięcia (UKE 2009). Na potrzeby realizacji największych imprez, takich jak np. organizowany przez Polskę i Ukrainę turniej UEFA Euro 2012, biuro projektu/programu może przyjmować postać nawet odrębnej spółki, którą w tym przypadku była PL.2012+ (PGE 2013)².

Potrzeba ustanowienia biura projektu może wynikać przede wszystkim z dwóch powodów (Mitrofaniuk, Wyrozębski, Zalewski 2005, s. 8). Po pierwsze jest to konieczność poświęcenia specjalnej uwagi projektowi w celu zapewnienia profesjonalnego poziomu zarządzania nim i realizacji przedsięwzięcia na czas, w ramach budżetu i wymagań jakościowych. Szczególna troska organizacji o projekt może wynikać z dużego prestiżu przedsięwzięcia, jego strategicznego znaczenia, dużej skali oddziaływania lub specyfiki i wymagań zleceniodawcy bądź klienta. W tym przypadku celem biura projektu będzie wspieranie i odciążanie kierownika projektu/programu od rutynowych i czasochłonnych działań, co pozwoli mu w pełni skoncentrować się na czynnościach związanych z faktycznym zarządzaniem projektem. Biuro projektu będzie również dostarczać mu niezbędnych informacji oraz czuwać nad wdrożeniem podjętych przez niego decyzji i postanowień. Do najważniejszych zadań tej komórki organizacyjnej należy przede wszystkim:

² Firma PL.2012+ w styczniu 2013 roku zmieniła zakres działalności. Ze spółki utworzonej w celu koordynacji i kontroli przygotowań do turnieju (a więc spółki tymczasowej) stała się spółką stałą – operatorem PGE Narodowego. Jej funkcjonowanie jako biura programu przypada na pierwszy okres działalności.

- zapewnienie poprawności w zakresie realizacji projektu zgodnie ze standardami i procedurami organizacji,
- nadzór i śledzenie postępów realizacji projektu (rzeczowego, czasowego, finansowego), w tym raportowanie na potrzeby wewnętrzne i zewnętrzne projektu,
- zarządzanie bazami danych i dokumentacją projektu,
- zapewnienie komunikacji zarządczej w projekcie,
- gromadzenie najlepszych praktyk i doświadczeń projektowych,
- zarządzanie ryzykiem w projekcie (analizowanie i zgłaszanie ryzyka),
- ogólne wsparcie administracyjne projektu.

Z drugiej strony powołanie tego typu biura może być uzasadnione specyfiką bądź poziomem złożoności projektu. Przy takim założeniu poza standardowym wsparciem może ono świadczyć również wysokowyspecjalizowane usługi, takie jak np. usługi prawne, inżynierskie, informatyczne itp.

Tabela 10.2. Kluczowe modele PMO w organizacjach i ich główny zakres działalności (dane w %)

Podstawowe zadania biura	Typ PMO				
	Departamentalne /dywizyjne PMO	Biuro wsparcia/kontroli/obsługi projektów Biuro zarządzania projektami	Organizacyjne/strategiczne/korporacyjne/globalne PMO	Centrum kompetencji zarządzania projektami	Biuro zarządzania projektem Biuro projektu/programu
Zarządzanie realizacją projektów/programów	46	47	30	24	46
Standardy, metodyki, procesy	15	19	20	41	16
Zarządzanie portfelem projektów	15	12	25	-	-
Planowanie strategiczne	-	-	-	14	-
Projektowy ład organizacyjny oraz zarządzanie wynikami biznesowymi	-	-	-	-	11

Źródło: PMI 2013d, s. 4.

Z racji bezpośredniego zaangażowania biura projektu w zarządzanie przedsięwzięciem staje się ono wraz ze wspieranym kierownikiem projektu współodpowiedzialne zarówno za sukces, jak i za porażkę realizowanego przedsięwzięcia (do Valle i in. 2008). Biura projektu zdają się osiągać pod tym względem pozytywne rezultaty i są z tego powodu cenione w organizacjach. Zgodnie z wynikami badań PMI z 2013 roku respondenci posiadający ten typ biura zgłaszali najlepsze

w relacji do pozostałych typów biur wskaźniki wartości z PMO dla organizacji, odsetka projektów realizowanych na czas, w budżecie i osiągniętych założonych celów (PMI 2013e, s. 10). Niemal połowa biur projektu w uzyskanej próbie wskazała, iż w całości lub niemal w całości zrealizowała swój potencjał w dostarczaniu wartości dla organizacji, przy mniej niż jednej trzeciej takich deklaracji ze strony przedstawicieli innych typów tego rodzaju jednostek.

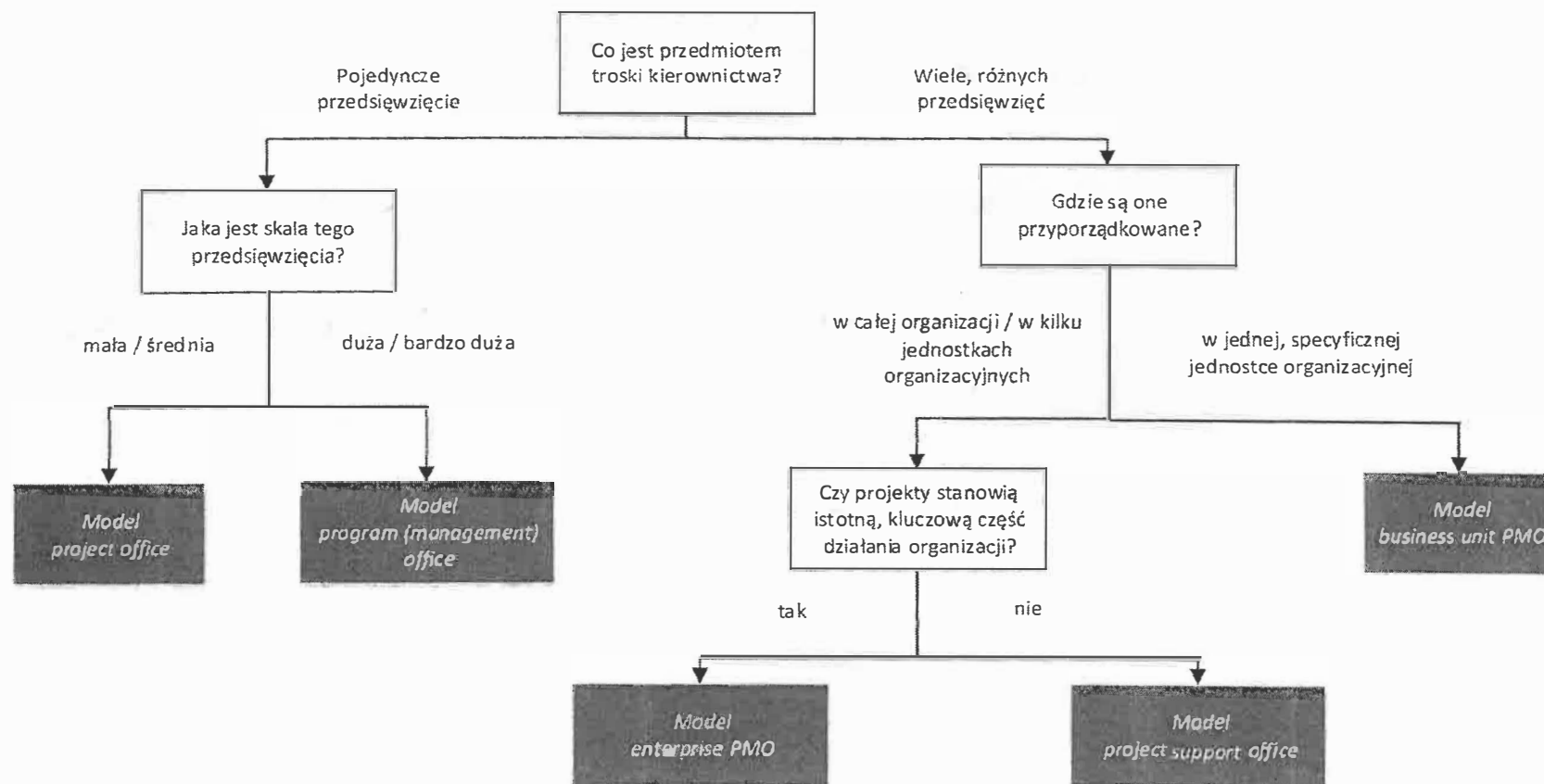
Podsumowanie

Przy wyborze odpowiedniego modelu funkcjonowania biura, mogącego stać się punktem odniesienia w działaniach dostosowawczych, należy uprzednio przeanalizować stawiane przed nim cele (przy jakim zasięgu będzie w stanie efektywnie je realizować?), aktualne praktyki zarządzania projektami stosowane w instytucji (jaki jest poziom dojrzałości projektowej instytucji?) oraz jej cele strategiczne (np. konieczność wsparcia projektowego jednego z jej biznesów) (Mitrofaniuk, Wyrozębski, i Zalewski 2005, s. 9).

W przypadku realizacji dużego projektu o wysokim stopniu złożoności, wymagającego zaangażowania zintegrowanego zespołu profesjonalistów ds. zarządzania projektami, zaleca się wdrożenie biura projektu. Jeżeli kierownictwu zależy jednak na wsparciu wyodrębnionej części organizacji i jej przedsięwzięć, warto rozważyć uruchomienie biura departamentalnego, które skoncentruje się na pozyskiwaniu i opracowywaniu najlepszych praktyk dla zespołów projektowych.

Jeśli organizacja jest duża, dysponuje rzadkimi zasobami i realizuje wiele krytycznych, kluczowych projektów najwłaściwszym rozwiązaniem będzie ustanowienie korporacyjnego biura zarządzania projektami, dbającego o realizację biznesowych celów instytucji poprzez zarządzanie portfelem projektów strategicznych. W podjęciu decyzji odnośnie wyboru bazowego modelu biura pomoc może poniższy schemat decyzyjny.

Rysunek 10.1. Schemat decyzyjny doboru wzorcowego typu PMO



Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Alexandrova M., Stankova L., Gelemenov A., (2015) *The Role of Project Office for Project Portfolio Management*, "Economic Alternatives", issue 1.
- Aubry M. i in. (2012), *Organisational project management as a function within the organisation*, "International Journal of Managing Projects in Business", vol. 5, no. 2.
- Beecham R. (2011), *Project Governance*, IT Governance Publishing, London.
- Bolles D.L., Hubbard D.G. (2007), *The Power of Enterprise-Wide Project Management*, American Management Association, New York.
- Borowski J. (2013), *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 2(62).
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in History of Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- do Valle J.A.S., da Silveira e Silvia W., Soares C.A.P. (2008), *Project Management Office (PMO) – Principles in Practice*, AACE International Transactions, Morgantown.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa–Kraków.
- Englund R.L., Graham R.J., Dinsmore P.C. (2003), *Creating the Project Office: A Manager's Guide to Leading Organizational Change*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Garland R. (2009), *Project Governance: A Practical Guide to Effective Project Decision Making*, Kogan Page, London–Philadelphia.
- Gartner Research Group (2008), *PMOs: One Size Does Not Fit All*.
- Hobbs B., Aubry M. (2007), *A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs). The results of phase I*, "International Project Management Journal", vol. 38(1).
- IPMA, *Individual Competence Baseline for Project: Programme and Portfolio Management*, Version 4.0, International Project Management Association.
- ISO (2012), *ISO 21500: Guide to Project Management*.
- Jenner S., Kilford C. (2011), *Management of portfolios*, Office of Government Commerce, London.
- Kendall G.I., Rollins S.C. (2003), *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*, J. Ross Publishing, Florida.
- Kozarkiewicz A. (2012), *Zarządzanie portfelami projektów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Leksykon zarządzania* (2014), Difin, Warszawa.
- Midler Ch. (1995), "Projectification" of the firm: The renault case, "Scandinavian Journal of Management", vol. 11, issue 4.
- Mitrofaniuk K., Wyrozębski P., Zalewski M. (2005), *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa.

- Monteiro A., Santos V., Varajão J. (2016), *Project Management Office Models – a review*, "Procedia Computer Science", vol. 100.
- OGC (2009), *Managing Successful Projects with PRINCE2*, The Stationery Office, London.
- Otta W.J. (1994), *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Analiza strategiczna*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa.
- PGE (2013), <https://www.pgenarodowy.pl/o-nas/pl2012/o-pl2012> (5.09.2018).
- Piowar-Sulej K. (2012), *Wdrożenie podejścia projektowego w organizacji. Konsekwencje dla satysfakcji pracowniczej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 2(24).
- PMI (2013a), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5th Edition, USA.
- PMI (2013b), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, 5th Edition (wydanie polskie), Management Training and Development Center, Warszawa.
- PMI (2013c), *PMO Frameworks*, Pulse of the Profession.
- PMI (2013d), *The Impact of PMOs on Strategy Implementation*, Pulse of the Profession: In-Depth Report, <http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI-Pulse-Impact-of-PMOs-on-Strategy-Implementation.ashx> (5.09.2018).
- PMI (2013e), *The Standard for Portfolio Management*, 3rd Edition, Global Standard.
- PMI (2017), *Success Rates Rise. Transforming the high cost of low performance*, Pulse of the Profession, 9th Global Project Management Survey.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Porter M. (2006), *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław-Warszawa.
- Schofer Y.G., Wald A., Ingason H.T., Fridgeirsson T.V. (2017), *Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland*, "International Journal of Project Management", <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman> (8.07.2017).
- Sońta-Drączkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Ten Six Consulting (2016), *What Sort of PMO Are You?*, <https://tensix.com/2016/06/what-sort-of-pmo-are-you/> (2.11.2017).
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., (2017) *Projekty w organizacji – problem i wyzwania strategiczne*, w: *Księga jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, red. Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Trocki M., Gruzca B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- UKE (2009), <https://www.uke.gov.pl/porozumienie-pomiedzy-tp-sa-a-prezesem-uke-5144> (5.09.2018).
- Ware L.C. (2003), *Best practices for Project Management Offices*, www.cio.com (4.04.2006).
- Wyrozębski P. (2009), *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa.
- Wyrozębski P. (2012), *Biuro projektów jako centrum kompetencji zarządzania projektami w organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 115.

- Wyrozębski P. (2013), *Znaczenie biura zarządzania projektami dla integracji wiedzy projektowej w organizacji*, w: *Nauki ekonomiczne a wyzwania gospodarcze. Wyniki badań młodych naukowców Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, red. P. Wyrozębski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Wyrozębski P. (2015), *PMO in Focus of Management Studies*, w: *Kommunikation in multikulturellen Projektteams*, red. S. Grucza, J. Alnajjar, Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main.
- Wyrozębski P., Pączek E. (2017), *Uczestnicy organizacji projektowej – ujęcie empiryczne*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 9(812).