

Wyrozębski P., *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,
pr. zb., red. P. Wyrozębski, Oficyna Wydawnicza SGH,
Warszawa 2013

18. Turner J.R., Heumann M., Keegan A., *Human Resource Management in the Project-Oriented Organization*, Project Management Institute, Burlington 2008.
19. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
20. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.
21. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2006.
22. Zbigniew P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2011.
23. Корицкий Э.Б., *История управленческой мысли, Организационные идеи А.А. Богданова и их резонанс*, Российский журнал менеджмента, Издательство «Антиквариат», Германия, nr 2, 2003.
24. Маршев В.И., *История управленческой мысли*, Инфра-М, 2005, s. 573.

Znaczenie biura zarządzania projektami dla integracji wiedzy projektowej w organizacji

Wprowadzenie

Pojawienie się koncepcji biur zarządzania projektami (ang. *project management office*, PMO) datuje się na początek lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku². W 1995 r. największa brazylijska firma inżynieryjno-budowlana Promon Engineering Ltd. stworzyła w swoich strukturach Centrum Doskonałości Zarządzania Projektami (Project Management Center of Excellence, PMCoE). W roku 1997 Star Alliance, globalna grupa przewoźników lotniczych (m.in. United Airlines, Lufthansa) powołała do życia Biuro Wsparcia Projektów (Project Support Office, PSO)³. Obie te komórki były odpowiedzią na coraz większe problemy zarządzania już nie pojedynczymi, sporadycznie pojawiającymi się projektami, ale całym zbiorem – portfelem – przedsięwzięć realizowanych w organizacjach w tym samym czasie i w oparciu, w większości, na tych samych zasobach.

Pierwsze oficjalne publikacje nt. PMO datuje się na rok 2003⁴, jednak temat rozważany był już wcześniej m.in. przez H. Kerznera w szóstym wydaniu jego bestsellera „Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling”, w którym opisuje on komórkę nazwaną biurem projektów (ang. *project office*, PO).

Od roku 2003 zaobserwować można znaczne ożywienie zainteresowania tematyką PMO. Liczba artykułów firmy badawczej i konsultingowej Gartner na temat PMO w ciągu kilku lat wzrosła lawinowo (tabela 1).

¹ Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

² S. Spałek, M. Bodych, *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Helion, Gliwice 2012, s. 74.

³ J.A.S. do Valle, W. da Silveira e Silvia, C.A. P. Soares, *Project Management Office (PMO) – Principles in Practice*, AACE International Transactions, Sao Paulo 2008, p. PM71.

⁴ C. Kendal, S. Rollins, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, J. Ross Publishing, USA 2003.

Tabela 1. Liczba artykułów nt. PMO opublikowanych przez firmę Gartner w kolejnych latach

Rok	Liczba opublikowanych artykułów
2002	1
2003	1
2004	5
2005	12
2006	50

Źródło: C. Kaufman, R. B. Korrapati, *A Project Management Office (PMO) Framework For Successful Implementation of Information Technology Projects*, Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences, Vol. 11, No. 1, Jacksonville 2007.

Pomimo upływu lat światowe badania dowodzą ciągle wzrastającego zainteresowania PMO, czego przykładem są wyniki badań prowadzonych przez PM Solutions. Na przestrzeni dekady odsetek firm posiadających w swoich strukturach biuro zarządzania projektami wzrósł niemal dwukrotnie: z 47% w roku 2000⁵, poprzez 77% w 2006⁶, do 84% firm w roku 2010⁷. Jednocześnie 83% respondentów wskazało, iż wartość dodana z funkcjonowania PMO organizacji nie podlega kwestionowaniu, zaś w 64% przypadków PMO posiada sponsora, który docenia i popiera wartość strategiczną biura⁸. Jednocześnie wśród pozytywnych rezultatów wdrożeń PMO wskazano efekty wymienione w tabeli 2.

Tabela 2. Korzyści wynikające z wdrożeń PMO w organizacjach

Korzyści z wdrożenia PMO w organizacji	Odsetek obserwacji
Spadek projektów zakończonych porażką	31% ankietowanych
Projekty realizowane przed czasem	19% ankietowanych
Projekty realizowane poniżej ograniczenia budżetowego	30% ankietowanych
Oszczędności na kosztach projektów	17% ankietowanych
Średnie oszczędności na projekt	567 000 USD
Wzrost wydajności	21% ankietowanych
Wzrost potencjału posiadanych zasobów	13% ankietowanych

Źródło: J.K. Crawford, J. Cabanis-Brewin, *An inside look at High-Performing PMOs*, PM Solutions 2011, s. 105.

⁵ PM Solutions, *The Value of Project Management*, PM Solutions 2000.

⁶ PM Solutions, *Project Management: The State of the Industry*, PM Solutions 2006.

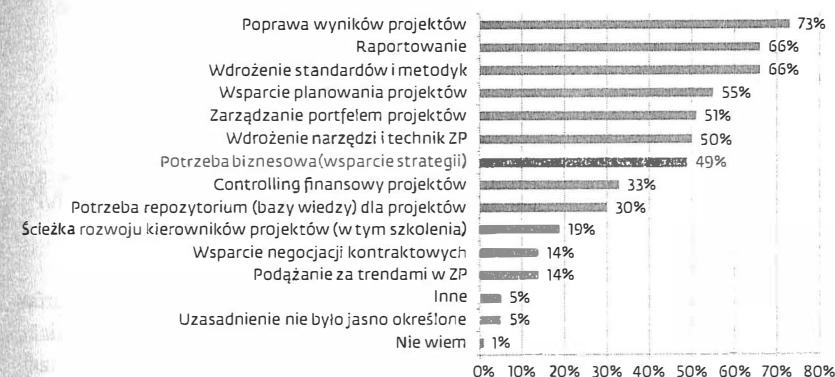
⁷ PM Solutions, *The State of the PMO*, PM Solutions 2010.

⁸ J.K. Crawford, J. Cabanis-Brewin, *An inside look at High-Performing PMOs*, PM Solutions 2011, s. 105.

Biura zarządzania projektami są jednostkami o potencjalnie bardzo szerokim zakresie kompetencji i zasięgu oddziaływania. Jest to jednocześnie tematyka ciągle bardzo dynamicznie rozwijająca się, czego przykładem jest znaczna liczba badań naukowych⁹ oraz praktyczny brak przedmiotowych standardów. Dlatego też lista zadań i kompetencji biura jest listą bardzo długą i zdecydowanie o charakterze otwartym¹⁰.

Ze względu na bardzo szeroki wachlarz zadań PMO koniecznym jest udzielenie odpowiedzi na pytanie o ich znaczenie z perspektywy organizacji. Ciekawe wyniki przedstawia w tym zakresie S. Spałek¹¹. Badanie realizowane było w roku 2010 i obejmowało swoim zakresem 444 biura zarządzania projektami na całym świecie. Jednym z punktów była prośba o wskazanie powodów, dla których powołano PMO w organizacji. Uzyskano wyniki pokazane na rysunku 1.

Rysunek 1. Potrzeby i problemy zarządzania projektami w momencie powołania biur zarządzania projektami



Źródło: S. Spałek, *The role of project management office in the multi-project environment*, „International Journal of Management and Enterprise Development” 2012, Vol. 12, No. 2, s. 179.

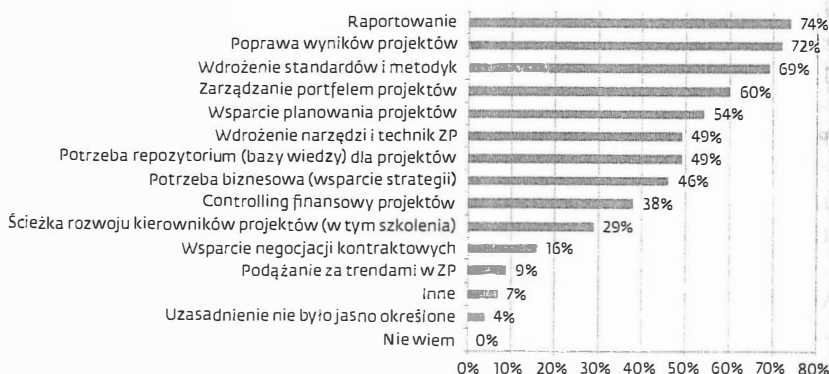
⁹ S. Spałek, *The role of project management office in the multi-project environment*, „International Journal of Management and Enterprise Development” 2012, Vol. 12, No. 2, s. 172-188; C.X. Dai, W.G. Wells, *An exploration of project management office features and their relationship to project performance*, „International Journal of Project Management” 2004, Vol. 22, No. 7, s. 523-532; K.C. Desouza, J.R. Evaristo, *Project management offices: a case of knowledge based archetypes*, „International Journal of Information Management” 2006, vol. 26, No. 5, s. 414-423; N.L. Martin, J.M. Pearson, K. Furumo, *IS project management: size, practices and the project management office*, „Journal of Computer Information Systems” 2007, Vol. 47, No. 4, s. 52-60; B. Hobbs, M. Aubry, *A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1*, „Project Management Journal” 2007, Vol. 38, No. 1, s. 74-78; B. Hobbs, M. Aubry, D. Thuillier, *The project management office as an organizational innovation*, „International Journal of Project Management” 2008, Vol. 26, No. 5, s. 547-555.

¹⁰ Patrz m.in. P. Wyróżębski, *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.

¹¹ S. Spałek, *The role of project...*, op.cit., s. 172-188.

Powyższe wyniki są interesujące same w sobie. Wśród najistotniejszych obszarów wskazać można potrzebę poprawy efektywności i wydajności projektów (73%), ustalenie standardów, metodyk i formularzy projektowych (66%) oraz raportowanie (66%). Wyniki te stają się jeszcze ciekawsze, jeśli zestawimy je z opiniami ankietowanych po czterech latach od założenia PMO (rysunek 2).

Rysunek 2. Potrzeby i problemy zarządzania projektami po czterech latach funkcjonowania biura zarządzania projektami



Źródło: jak rys. 1, s. 180.

W rezultacie działalności PMO na przestrzeni czterech lat osiem obszarów zwiększyło swoją istotność, dwa zmniejszyły, zaś dwa nie zmieniły się (rysunek 3).

Jak można zauważyć, największy przyrost odnotowało gromadzenie informacji o projektach, umożliwienie dostępu do danych historycznych oraz doświadczeń projektowych (+19 punktów procentowych). Drugi w kolejności wzrost dotyczył ścieżki rozwoju kierowników projektów oraz szkoleń (+10 punktów procentowych).

Zgodnie z interpretacją S. Spałka największy wzrost w potrzebach gromadzenia informacji może być rezultatem poszukiwania wiedzy w doświadczeniach projektowych w celu poprawy efektywności realizowanych projektów. Jeśli dodać do powyższej opinii fakt, iż drugi wzrost dotyczy *de facto* sposobów dystrybucji uzyskanej wiedzy w organizacji (szkolenia), można na tej podstawie postawić tezę rozwijaną w dalszej części artykułu o istotnej roli i znaczeniu PMO dla integracji wiedzy projektowej w organizacjach.

Rysunek 3. Zestawienie zmian w opiniach na temat potrzeb i problemów w badanych organizacjach



Źródło: jak rys. 1, s. 181.

PMO jako integrator wiedzy projektowej

Istotnym wątkiem realizacji projektów jest ich tymczasowy, ograniczony w czasie charakter, wynikający z określonego terminu rozpoczęcia i zakończenia projektu. W wyniku tego może pojawić się zjawisko nieciągłości środowiska projektowego w organizacji¹². Nieciągłość środowiska projektowego będzie skutkowała m. in. rozproszeniem dokumentacji projektowej, tymczasowym charakterem funkcji kierownika projektu, niechęcią do inwestowania w rozwój praktyk zarządzania projektami, brakiem mechanizmów uczenia się - wyciągania doświadczeń i wniosków, niespójnymi procesami zarządzania projektami, koniecznością każdorazowego ustanawiania nowych zasad i narzędzi realizacji projektów, nieznanymi metodami i najlepszymi praktykami zarządzania projektami w zespołach projektowych¹³.

Biuro projektów, jako stała komórka organizacyjna dostarczająca wsparcia dla tymczasowych, ograniczonych w czasie projektów, umożliwiła zapewnienie

¹² P. Love, P. Fong, Z. Irani, *Management of Knowledge in Project Environments*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2005, s. 242.

¹³ H. Derek, T. Walker, D. Christenson, *Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example*, *The Learning Organization* 2005, Vol. 12, No. 3, p. 277.

ciągłości i trwałości *know-how* projektowego¹⁴. Biuro zarządzania projektami zachowuje ciągłość wiedzy i doświadczeń projektowych, które po zakończeniu projektu są zbierane i trafiają do projektowej bazy wiedzy, skąd mogą zostać wykorzystane na użytek kolejnych projektów. Zachowywanie wiedzy projektowej pozwala organizacji uczyć się na projektach, skracać czas i obniżać koszty dostępu do wiedzy projektowej, a w konsekwencji – realizować je szybciej i sprawniej. Biuro projektów może dbać o rozwój wiedzy i kompetencji kierowników projektów, szkolić zespoły projektowe, opracować wspólną metodykę zarządzania projektami oraz standardową dokumentację wykorzystywane w realizacji projektów. Sprawnie działające biuro zarządzania projektami w znaczny sposób ogranicza problem wielokrotnego „wynajdywania koła” lub „wyważania otwartych drzwi”¹⁵.

Nie sposób w tym kontekście nie zauważyć znaczenia zagrożenia utraty wiedzy w skutek tzw. organizacyjnego zapomnienia. Termin organizacyjnego zapomnienia opisują G. Probst, S. Raub oraz K. Romhardt¹⁶. Wskazują oni na sposoby, w jaki organizacja może utracić część lub całość swojej wiedzy, m.in. poprzez odejście z pracy pracownika, jego śmierć, rozwiązanie zespołu, awarię systemów informatycznych, sprzedaż części firmy, niechęć do pracy itp. Autorzy wskazują także na fakt, iż zapomnianie organizacyjne może odbywać się zarówno na poziomie jednostki, jak i zespołu, a nawet całej organizacji (tabela 3). Funkcjonowanie centralnej komórki gromadzącej i przechowującej wiedzę projektową znacznie niweluje dynamikę i negatywne skutki powyższego zjawiska.

Ważnym aspektem wprowadzenia biura zarządzania projektami do koncepcji zarządzania wiedzą w projektach jest także zagadnienie uczenia się pomiędzy projektami (ang. *interproject learning*, *crossproject learning*). Zarządzanie wiedzą w projektach wymaga zarówno uczenia się w ramach projektu i jego poszczególnych faz (ang. *intraproject learning*), jak i wyciągania wniosków, uczenia się i przekazywania wiedzy między projektami w wieloprojektowym środowisku organizacji¹⁷. Jeśli mechanizm ten nie zadziała, to poszczególne projekty będą miały tendencję do rozpoczynania „od zera”, często powielając te same błędy¹⁸. Tylko nieco ponad jedna trzecia kierowników projektów stowarzyszonych w Project Management Institute zapytana o zakres transferu doświadczeń projektowych zgodziła się, iż

¹⁴ P. Wyrozębski, *Biuro...*, op.cit.

¹⁵ J. Owen, F. Burstein, *Where Knowledge Management Resides within Project Management*, w: *Case Studies in Knowledge Management*, red. M. Jennex, Idea Group 2005.

¹⁶ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 249.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ S. Newell, *Enhancing Cross-Project Learning*, „Engineering Management Journal”, Mar 2004; Vol. 16, No. 1, p. 12.

występuje on pomiędzy zespołami projektowymi, zaś nieco ponad jedna piąta, iż zaistniał on pomiędzy zespołem a organizacją¹⁹.

Tabela 3. Rodzaje organizacyjnego zapomnienia

Pamięć Przejawy	Indywidualna	Zbiorowa	Elektroniczna	
Utrata fragmentów pamięci	<ul style="list-style-type: none"> • odejście z pracy • śmierć • luki w pamięci • przejście na wcześniejszą emeryturę 	<ul style="list-style-type: none"> • rozwiązanie zespołu • reengineering • outsourcing w podstawowych sferach działalności 	Nieodwracalna utrata danych z powodu: <ul style="list-style-type: none"> • wirusów • awarii sprzętu komputerowego • awarii systemów • utraty kopii zapasowych • działalności hakerów itp. 	
Brak dostępu	czasowy	<ul style="list-style-type: none"> • czasowe przeciążenie pracą • przeniesienie • choroba lub urlop • brak szkoleń • manifestowanie niechęci do pracy 	<ul style="list-style-type: none"> • „nietykliwość” starych procedur (rutyna) • zbiorowy sabotaż 	Odwracalna utrata danych z powodu: <ul style="list-style-type: none"> • czasowego przeciążenia systemu • problemów z interface'em
	trwały	<ul style="list-style-type: none"> • trwałe przeciążenie pracą • brak świadomości znaczenia posiadanej wiedzy • brak chęci do działania 	<ul style="list-style-type: none"> • sprzedaż części firmy • przeniesienie całego zespołu • zatuszowanie niewygodnych faktów 	<ul style="list-style-type: none"> • trwałe niekompatybilność systemów • trwałe przeciążenie • niewłaściwe zaszeregowanie

Źródło: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 249.

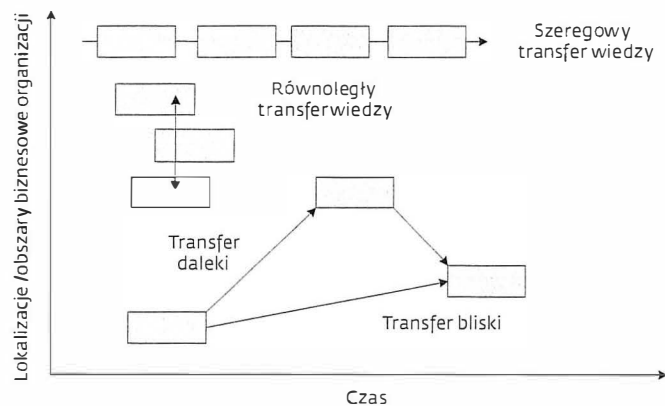
Zgodnie z modelem opracowanym przez N. Milona (rysunek 4) przekazywanie wiedzy i doświadczeń projektowych może wystąpić pomiędzy przeszłymi projektami a projektami realizowanymi w teraźniejszości (zachowanie ciągłości wiedzy projektowej), również pomiędzy projektami realizowanymi w tym samym okresie w organizacji, szczególnie w przypadku projektów długookresowych²⁰. Aby transfer wiedzy pomiędzy projektami wystąpił we właściwy sposób, konieczne jest zapewnienie, iż przekazywana wiedza będzie odpowiadała realnym potrzebom projektu pozyskującego wiedzę, będzie istniała możliwość weryfikacji użyteczności

¹⁹ T. Williams, *Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned*, Project Management Institute, 2007, s. 73.

²⁰ I.P. McLoughlin, N. Alderman, C.J. Ivory, A. Thwaites, R. Vaughan, *Knowledge management in long term engineering projects*, Proceedings of the Knowledge Management: Controversies and Causes Conference 2000, <http://bprc.warwick.ac.uk/km065.pdf>.

wiedzy oraz, że trafi ona do osób faktycznie mogących ją wykorzystać z korzyścią dla projektu²¹.

Rysunek 4. Typy transferu wiedzy między projektami



Źródło: N. Milton, *Knowledge management for teams and projects*, Chandos Publishing, Oxford 2005, s. 14.

Aktywności PMO w zakresie zarządzania wiedzą projektową

Rola PMO jako integratora wiedzy projektowej sprowadza się do działań związanych z pozyskiwaniem, organizowaniem, utrzymaniem i dystrybucją wiedzy, jak również działaniami związanymi z aktywnością szkoleniową i rozwojem zawodowym. W miarę, jak organizacje podejmują coraz więcej przedsięwzięć, powstaje coraz więcej dokumentacji i materiałów związanych z pracami projektowymi. Wiele z nich można wykorzystać ponownie bezpośrednio w nowym projekcie bądź też jako element refleksji i nauki na błędach przeszłości.

Zakres działania PMO w obszarze zarządzania wiedzą projektową jest znaczny. Według C. J. Letaveca kluczowe są: repozytorium wiedzy, pozyskiwanie i dystrybucja wiedzy, proces oraz ewolucja wiedzy²².

²¹ R.E. Landaeta, *Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects*, „Engineering Management Journal”, Mar 2008, Vol. 20, No. 1, p. 29.

²² C.J. Letavec, *The Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*, J. Ross Publishing, USA 2006, s. 84-85.

Proces gromadzenia wiedzy w bazach danych może być procesem czasochłonnym i wymagającym skrupulatności. Jednak bez bazy wiedzy cenne informacje i doświadczenia pozostają zwykle w komórkach, które je stworzyły lub z czasem zanikają. PMO może zaradzić tej sytuacji poprzez usytuowanie się jako centralne repozytorium gromadzące raporty o projektach, raporty podsumowujące projekty, dokumentację doświadczeń projektowych i informacje o kluczowych produktach projektów. PMO jako stała komórka organizacyjna powinna posiadać zdolność do stworzenia i utrzymania takich baz, z których korzystać będą zespoły nowych projektów. Proces ten pomaga eliminować dublowanie pracy oraz promuje wykorzystanie najlepszych praktyk w zarządzaniu projektami.

Kluczowe w tym zakresie zadania PMO to²³:

- zgromadzenie i udostępnienie członkom organizacji katalogu przydatnych praktyk, narzędzi, formularzy i technik zarządzania projektami,
- zbudowanie fundamentów dla wzrostu wiedzy poprzez zdefiniowanie procesu pozyskiwania, organizacji i dzielenia się wiedzą,
- tworzenie „kultury wiedzy” w ramach PMO i środowiska zarządzania projektami poprzez skupienie na praktycznej stronie wiedzy projektowej.

Kompleksowe podejście do realizacji zadań zarządzania wiedzą przez PMO prezentuje G.M. Hill²⁴. Zwraca on uwagę, że PMO, jako najczęściej odpowiedzialne za zapewnienie sprawnego obiegu informacji o projektach (raportowanie na poziomie projektów i portfela projektów), z łatwością może rozszerzyć tę zdolność o zarządzanie wiedzą, dodając do dotychczasowego profilu działania m.in.:

- jednolite podejście do raportowania postępów projektów,
- stworzenie efektywnego systemu informacyjnego dla projektów (ang. *project management information system*, PMIS),
- wspieranie współpracy pomiędzy kierownikami projektów, zespołami projektowymi i innymi interesariuszami projektów,
- zarządzanie działalnością wirtualnych, rozproszonych geograficznie zespołów projektowych,
- wdrożenie katalogu i biblioteki wiedzy projektowej,
- pozyskiwanie i wykorzystywanie jednostkowej wiedzy i doświadczenia,
- promowanie postaw uczenia się i samodoskonalenia wśród kierowników projektów.

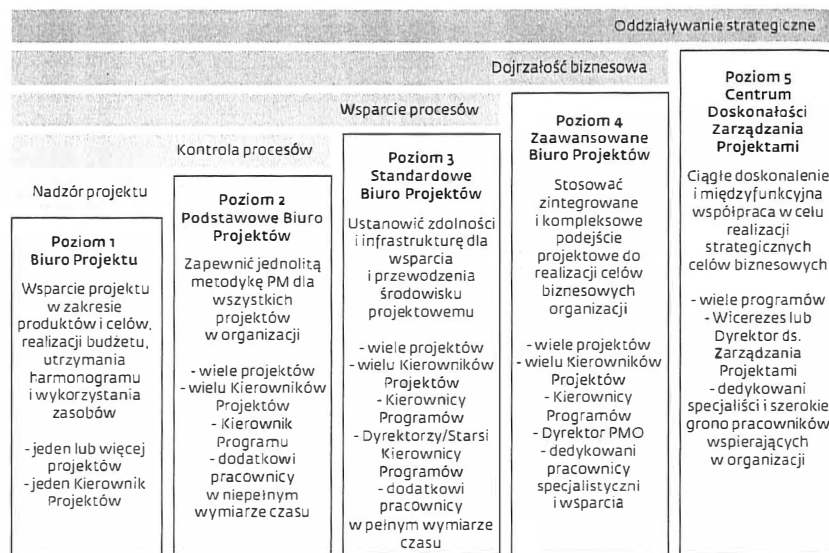
Ze względu na wyróżnienie przez G.M. Hilla form PMO zgodnie z tzw. PMO kontinuum, czyli ścieżką rozwoju i ewolucji PMO w organizacji zakres działań

²³ Ibidem, s. 305.

²⁴ G.M. Hill, *The Complete Project Management Office Handbook*, 2nd edition, Auerbach Publications, USA 2008, s. 109.

skupionych na wiedzy w organizacji jest zróżnicowany. Na rysunku 5 przedstawiono ogólny zarys kontinuum.

Rysunek 5. Rozwój PMO zgodnie z kontinuum kompetencji PMO



Źródło: C. M. Hill, *The Complete Project Management Office Handbook*, 2nd edition, Auerbach Publications, USA 2008.

Na etapie pierwszym (Project Office) działania PMO w zakresie zarządzania wiedzą skupiają się *de facto* na zapewnieniu, że zespół projektowy dysponuje właściwą wiedzą umożliwiającą mu posługiwanie się narzędziami zarządzania projektami w celu opracowania planów, raportów i innych dokumentów oraz do skutecznej współpracy w zespole.

Etap drugi (Basic PMO) rozwija posiadane zdolności o wprowadzenie niezbędnych zdolności do zarządzania informacjami o projektach, tj. o: opracowanie procedur raportowania i koordynacji, zapewnienie narzędzi do zarządzania informacjami o projektach, stworzenie metod gromadzenia i wykorzystywania doświadczeń projektowych i innych informacji zwrotnych o projektach.

Na trzecim etapie rozwoju PMO (Standard PMO), G.M. Hill proponuje wprowadzenie zautomatyzowanych narzędzi i praktyk zarządzania wiedzą projektową. Są to narzędzia takie, jak: stworzenie organizacyjnej metodyki zarządzania projektami, wdrożenie systemów informacyjnych dla zarządzania projektami,

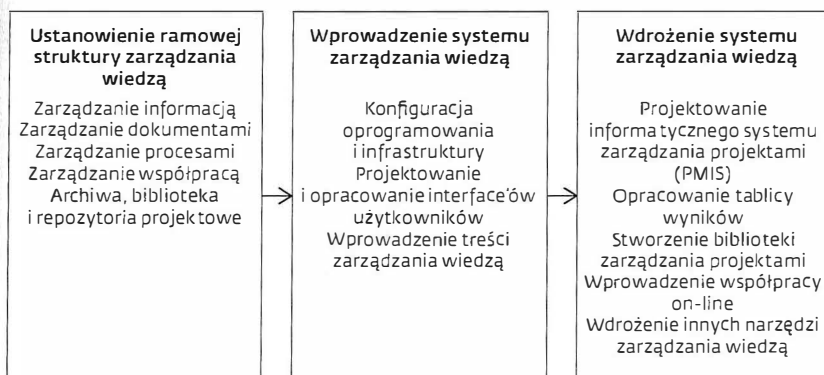
opracowanie archiwum projektowego oraz katalogów i bibliotek zarządzania projektami.

Czwarty etap kontinuum PMO (Advanced PMO) rozszerza biznesowe możliwości posługiwania się narzędziami zarządzania wiedzą w projektach. W jego zakresie leży m.in.: wdrożenie sieciowych repozytoriów dla zespołów projektowych, udostępnienie sieciowych rozwiązań wspierających pracę grupową, wprowadzenie informatycznych narzędzi zarządzania portfelem projektów, uruchomienie panelu informacji zarządczych o projektach (ang. *on-line executive dashboard*).

Piąty, ostatni etap rozwoju PMO, nazwany przez autora Centrum Doskonałości (ang. *center of excellence*) jest tak naprawdę etapem ciągłego doskonalenia opracowanych już wcześniej rozwiązań i narzędzi. PMO powinno w tym zakresie dokonywać oceny wartości biznesowej i korzyści osiąganych z zarządzania wiedzą projektową oraz rekomendować rozwój/zmiany w zakresie zarządzania wiedzą.

Na podstawie powyższego zestawienia można zauważyć, iż kolejne stadia rozwoju PMO i nowe kompetencje w zakresie zarządzania wiedzą projektową ewoluują od zapewnienia sprawnego obiegu informacji poprzez komunikację i współpracę do strategicznych rozwiązań biznesowych. Na rysunku 6 przedstawiono rekomendowaną ścieżkę rozwoju zarządzania wiedzą projektową w organizacji.

Rysunek 6. Etapy wdrażania przez PMO rozwiązań zarządzania wiedzą projektową w organizacji



Źródło: jak dla rys. 5, s. 115.

Istotnym elementem zapewnienia, że wiedza w organizacji będzie wykorzystywana w praktyce, są różnego rodzaju szkolenia i treningi, za których organizację i prowadzenie PMO – jako centrum kompetencji – będzie odpowiedzialne.

Odpowiedzialność PMO za edukację projektową w organizacji ma dodatkowo walor koordynacji i zapewnienia zgodności przekazywanej wiedzy z funkcjonującymi w organizacji standardami i dobrymi praktykami.

Zwykle działalność szkoleniowa w organizacji zarządzana jest przez specjalne komórki ulokowane w obszarze HR w organizacji, dlatego też PMO powinno na bieżąco współpracować z takimi jednostkami. W zależności od ich zakresu kompetencji, PMO będzie mogło przejąć i samodzielnie realizować program szkoleń zarządzania projektami lub też działać jako doradca i ekspert w tej dziedzinie.

W początkowych stadiach rozwoju PMO będzie zapewne polegać na własnych zasobach trenerskich, w późniejszych etapach przechodząc raczej do roli koordynatora portfela szkoleń wewnętrznych i zewnętrznych.

Badania przeprowadzone przez J.K. Crawford oraz J. Cabanis-Brewin jednoznacznie wskazują, iż kompetencje PMO w zakresie szkoleń wzrastają²⁵. Ponad połowa (54%) przebadanych biur posiadała program szkoleniowy, przy czym odsetek ten wzrastał do 65% w przypadku biur dojrzałych. Trzy na cztery PMO odpowiedzialne były za programy mentoringu i coachingu. Kierownikami projektów zarządzało 64% biur. Podobny odsetek biur (63%) odpowiadał za opracowanie i koordynację ścieżki szkoleniowej kierowników projektów, zaś 58% faktycznie realizowało te szkolenia. W tabeli 4 przedstawiono najczęstsze szkolenia oferowane przez badane PMO.

Tabela 4. Najczęstsze szkolenia oferowane przez badane PMO

Tematyka oferowanych szkoleń	Odsetek obserwacji
Podstawy zarządzania projektami	84%
Rozwój zaawansowanych umiejętności zarządzania projektami	57%
Szkolenie z obsługi oprogramowania do zarządzania projektami	55%
Treningi umiejętności miękkich	47%
Trening przywództwa	39%
Przygotowanie do certyfikacji PMP	33%
Wewnętrzny program certyfikacyjny zarządzania projektami	12%

Źródło: J.K. Crawford, J. Cabanis-Brewin, *An insideloook at High-Performing PMOs*, PM Solutions 2011, s. 106.

Biura zarządzania projektami coraz częściej odpowiadają również za ocenę kompetencji kierowników projektów. Spośród respondentów 65% wskazało taką odpowiedź, przy czym w przypadku dojrzałych biur odsetek wzrastał do 77%.

²⁵ J.K. Crawford, J. Cabanis-Brewin, *An inside look at High-Performing PMOs*, PM Solutions 2011, s. 105.

Zakończenie

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

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

Zdaniem autora, spośród wielu aktywności PMO znaczenie obszaru zarządzania wiedzą będzie wzrastało. Zainteresowanie nim będzie stale się zwiększać i być może w perspektywie najbliższych lat nada dziedzinie zarządzania projektami strategiczny kierunek rozwoju.

Bibliografia

1. Crawford J.K., Cabanis-Brewin J., *An inside look at High-Performing PMOs*, PM Solutions 2011.
2. Derek H., Walker T., Christenson D., *Knowledge wisdom and networks: a project management centre of excellence example*, The Learning Organization 2005, Vol. 12, No. 3
3. Desouza K.C., Evaristo J.R., *Project management offices: a case of knowledge based archetypes*, „International Journal of Information Management” 2006, Vol. 26, No. 5.
4. Do Valle J.A.S., da Silveira e Silvia W., Soares, C.A.P., *Project Management Office (PMO) – Principles in Practice*, AACE International Transactions, Sao Paulo 2008.
5. Hill G.M., *The Complete Project Management Office Handbook*, 2nd edition, Auerbach Publications, USA 2008.
6. Hobbs B., Aubry M., Thuillier D., *The project management office as an organizational innovation*, „International Journal of Project Management” 2008, Vol. 26, No. 5.
7. Hobbs B., Aubry M., *A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase 1*, „Project Management Journal” 2007, Vol. 38, No. 1
8. Landaeta L.E., *Evaluating Benefits and Challenges of Knowledge Transfer Across Projects*, „Engineering Management Journal”, Mar 2008, Vol. 20, No. 1
9. Letavec C.J., *The Program Management Office: Establishing, Managing and Growing the Value of a PMO*, J. Ross Publishing, USA 2006.
10. Love P., Fong P., Irani Z., *Management of Knowledge in Project Environments*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2005.
11. Martin N.L., Pearson J.M., Furumo K., *IS project management: size, practices and the project management office*, „Journal of Computer Information Systems” 2007, Vol. 47, No. 4.

12. Newell S., *Enhancing Cross-Project Learning*, „Engineering Management Journal”, Mar 2004, Vol. 16, No. 1
13. Owen J., Burstein F., *Where Knowledge Management Resides within Project Management*, w: *Case Studies in Knowledge Management*, red. M. Jennex, Idea Group, London 2005.
14. PM Solutions, *Project Management: The State of the Industry*, PM Solutions 2006.
15. PM Solutions, *The State of the PMO*, PM Solutions 2010.
16. PM Solutions, *The Value of Project Management*, PM Solutions 2000.
17. Spałek S., Bodych M., *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, Helion, Gliwice 2012.
18. Spałek S., *The role of project management office in the multi-project environment*, „International Journal of Management and Enterprise Development” 2012, Vol. 12, No. 2.
19. Williams T., *Post-Project Reviews to Gain Effective Lessons Learned*, Project Management Institute, USA 2007.
20. Wyrozębski P., *Biuro projektów*, Bizarre, Warszawa 2009.

Mateusz Juchniewicz¹

Analiza praktyk z zakresu zarządzania jakością projektu w organizacjach w Polsce – wyniki badań²

Wprowadzenie

Zagadnienia jakości towarzyszą działalności człowieka od wielu wieków. Od chwili, gdy ludzie zaczęli stosować proste narzędzia, tworzyć osady i uczyć się nowych zdolności, można mówić o początku procesu ciągłego samodoskonalenia. Wprawdzie był to proces nieświadomy, jednak stanowił fundament dzisiejszej filozofii funkcjonowania społeczeństw i organizacji, czyli dążenia do rozwoju, poprawy swoich działań, walki z marnotrawstwem.

Przez stulecia koncepcja i podejście do zagadnień jakości ulegało wielu radykalnym zmianom. Obecnie rosnące tempo zmian, skracające się cykle życia produktów, nieprzewidywalność otoczenia wymuszają zwrócenie głównej uwagi w działalności na filozofię ciągłego doskonalenia i podnoszenia jakości. W konsekwencji, w ciągu ostatnich kilkunastu lat można zaobserwować szybki rozwój instrumentarium z zakresu zarządzania jakością. Powstają nowoczesne narzędzia (najczęściej wspierane rozwiązaniami informatycznymi), metodyki i filozofie organizowania działalności ukierunkowane na jakość. Obecnie na rynku można znaleźć bogatą ofertę literatury i rozwiązań z zakresu zarządzania jakością w organizacji. Wszelkie rozwiązania dotyczące jakości w produkcji, usługach, powtarzalnej działalności są ogólnie znane i stosowane – najpopularniejsze z nich to Total Quality Management (TQM), systemy ISO, HACCP lub *just-in-time*.

W ostatnich dekadach równoległe z rozwojem zarządzania jakością można zaobserwować szybki rozwój dziedziny zarządzania projektami. Ma on swoje podłoże w zjawiskach, które przyczyniły się do wzrostu zainteresowania zagadnieniami

¹ Katedra Zarządzania Projektami, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

² Wyniki badań zostaną zaprezentowane również na Sympozjum Kolegium Zarządzania i Finansów.