

Seweryn Spałek

Wydział Organizacji i Zarządzania
Politechnika Śląska

Rola biura projektów (Project Management Office) w pozyskiwaniu informacji dla potrzeb zarządzania finansami

Wstęp

W ciągu ostatnich dwudziestu lat zdecydowania wzrosła liczba projektów realizowanych w przedsiębiorstwach [Aubry, Hobbs, Muller, & Blomquist 2010; Ika 2009; Kerzner 1987; Shenhar, Dvir, & Stefanovic 2008; Trocki, Sońta-Drączkowska 2009]. Przy tym należy zwrócić uwagę na fakt, że zwiększył się nacisk na skrócenie czasu trwania projektów oraz na obniżenie kosztów ich realizacji. Zjawisko „presji kosztowej” szczególnie nasiliło się w okresie ostatniego globalnego kryzysu ekonomicznego [Caprioara & Paraschivescu 2009; Shi & Jia 2009]. Dlatego też przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu poszukują sposobów [Spałek 2004] na efektywniejszą realizację projektów, również w aspekcie finansowym. W procesie tym bardzo istotną rolę pełni sposób pozyskiwania informacji o projektach oraz jej rodzaj. Przy wielu prowadzonych jednocześnie przez przedsiębiorstwo przedsięwzięciach pozyskanie odpowiedniej informacji staje się trudnym do wykonania zadaniem.

Dodatkowo, wzrósł stopień komplikacji projektów, a część z nich rozwinęła się w programy. Rozwój w tym zakresie podzielić można na cztery etapy [Thomsett 2002]: (1) początkowy – przypadający na lata 1950–1970, (2) inżynierski – zapoczątkowany w latach siedemdziesiątych ubiegłego stulecia, (3) dynamiczny – zapoczątkowany w latach osiemdziesiątych oraz (4) ekstremalny – datujący swój początek w latach dziewięćdziesiątych. Każdy z etapów cechował wzrost stopnia komplikacji wykonywanych projektów i uwarunkowań, w których były one realizowane.

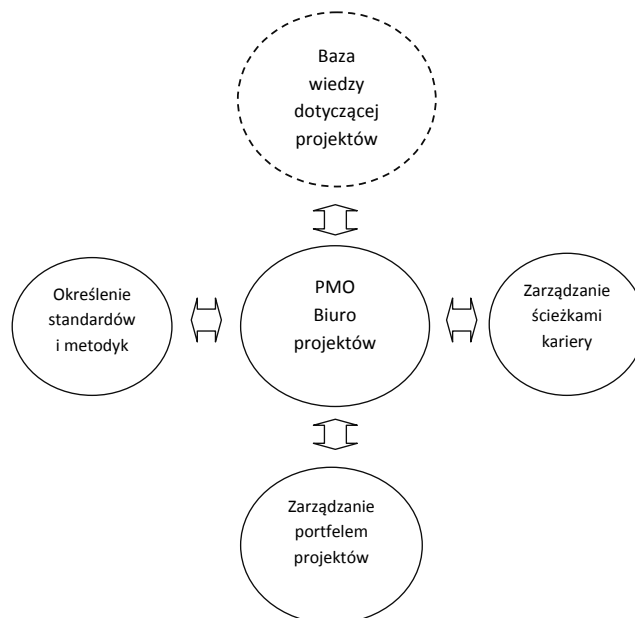
W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia została zaproponowana koncepcja utworzenia biura projektów (ang. Project Management Office – PMO) [Kerzner 2003], aby umożliwić między innymi systematyzację w pozyskiwaniu informacji o projektach i ich kategoryzację. Obecnie biuro projektów występuje

w większości uznanych standardów i metodyk zarządzania projektami [PMBOK 2008; PRINCE2 2010; NCB 2009; Dinsmore 2011].

Dlatego też celem niniejszego opracowania jest przedstawienie istotności funkcjonowania biura projektów w ramach organizacji w pozyskiwaniu wiarygodnych i aktualnych informacji na potrzeby zarządzania finansami w przedsiębiorstwie.

Baza wiedzy i pozyskiwanie informacji w ramach biura projektów

Zarządzanie wiedzą staje się nieodzownym elementem w zarządzaniu organizacją [Paliszkiwicz 2007]. Rolę repozytorium wiedzy (rys. 1) o przedsięwzięciach realizowanych w organizacji może pełnić biuro projektów (ang. Project Management Office – PMO) [Hobbs & Aubry 2006; Spałek 2011] w ramach jednej ze swoich kluczowych kompetencji, tj.: (1) bazy wiedzy dotyczącej projektów, (2) zarządzania ścieżkami kariery, (3) określaniem standardów i metodyk i (4) zarządzania portfelem projektów (ang. Project Portfolio Management – PPM).



Rysunek 1

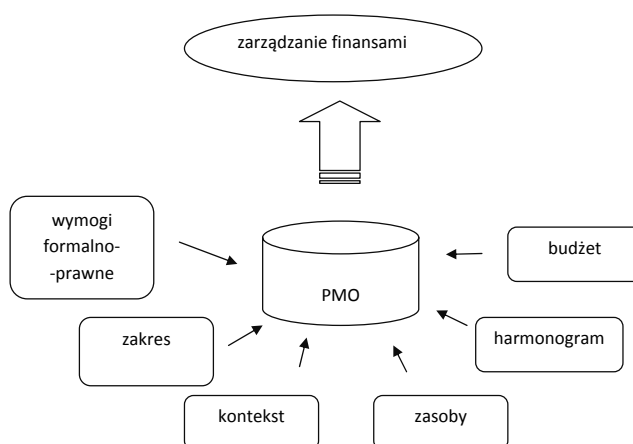
Kluczowe kompetencje biura projektów (PMO)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hobbs & Aubry 2006; Spałek 2010].

Baza wiedzy PMO powinna zawierać zarówno informacje historyczne, jak i bieżące na temat realizowanych projektów [Andersen, Henriksen, & Aarseth 2007; Hill 2004; Isola, Polikaitis, & Laureto 2006; Singh, Keil, & Kasi 2009; Wyrozębski 2009]. Z informacji tych można wydzielić sześć głównych grup związanych z: (1) budżetem projektu, (2) harmonogramem i wykonanymi zadaniami, (3) zasobami, (4) zakresem prac i jakością, (5) wymogami formalno-prawnymi i (6) kontekstem projektu.

Dla naszych rozważań najbardziej istotne jest skupienie się na aspekcie finansowym związanym z bazą wiedzy utworzoną w ramach biura projektów. Należy podkreślić, że kwestie finansowe dotyczą nie tylko budżetu projektu, ale również w mniejszym lub większym stopniu mogą być powiązane z pozostałymi grupami informacji. Dlatego też, aby kompleksowo zarządzać finansami projektów, należy uzyskiwać dane z wszystkich obszarów działalności, natomiast biuro projektów powinno pełnić rolę systematyzującą i porządkującą.

W wyniku procesów zachodzących w PMO powinniśmy uzyskać przetworzoną informację, z wspomnianych uprzednio sześciu grup informacji, dla celów zarządczych (rys. 2).



Rysunek 2

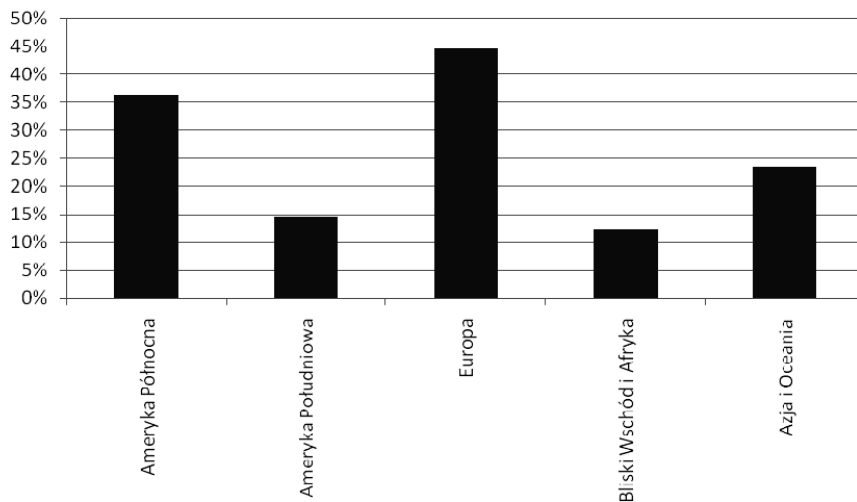
Źródła pozyskiwania informacji przez biuro projektów (PMO) dla potrzeb zarządzania finansami

Źródło: Opracowanie własne.

Badania dotyczące roli PMO

Jak pokazują badania ogólnoswiatowe [Andersen et al. 2007; M. Aubry et al. 2010; Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist 2010; Hobbs & Aubry 2006; Liu L. & Yetton 2007; Martin, Pearson, & Furumo 2007] organizacje oczekują od PMO sprawnego systemu gromadzenia informacji i raportowania odnośnie do stanu projektów realizowanych w przedsiębiorstwie.

W ogólnoświatowym badaniu, przeprowadzonym przez autora przy współpracy z Project Management Institute, którym objęte były przedsiębiorstwa prowadzące działalność w różnych obszarach geograficznych (rys. 3), zgromadzono dane dotyczące ponad 400 biur projektów. Respondenci brali udział w badaniu w okresie od kwietnia do sierpnia 2010 roku, odpowiadając na pytania dotyczące zarówno aktualnych, jak i historycznych danych odnośnie do biur projektów. Badanie obejmowało swoim obszarem znacznie szerszy zakres tematyczny niż w prezentowanym opracowaniu. Na potrzeby niniejszego artykułu poddano analizie wybrane dane uzyskane w trakcie badania, w celu przedstawienia istotności funkcjonowania biura projektu na potrzeby pozyskiwania informacji w zarządzaniu finansami.

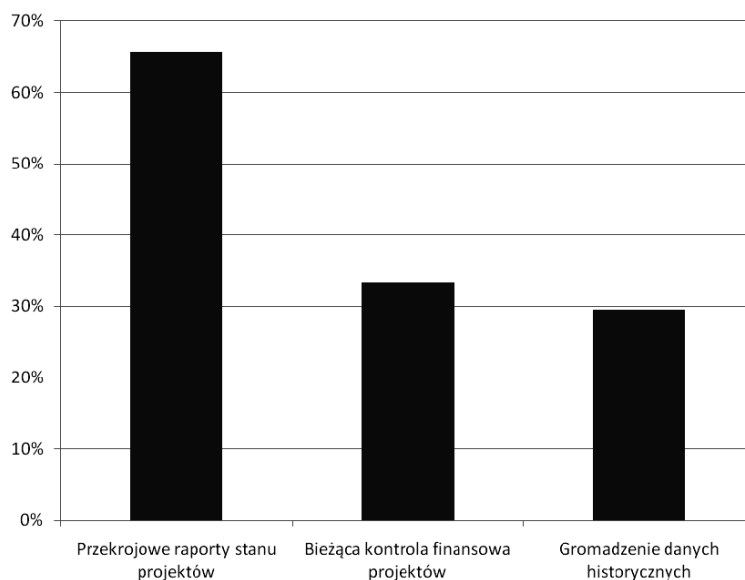


Rysunek 3

Obszary geograficzne działalności badanych przedsiębiorstw – możliwa więcej niż jedna odpowiedź

Źródło: Opracowanie własne.

W przeprowadzonym badaniu respondenci mieli wskazać między innymi, jakie były główne przyczyny ustanowienia biura projektów w przedsiębiorstwie, przy czym możliwe było wskazanie więcej niż jednej odpowiedzi. Potrzeba przygotowywania przekrojowych raportów o projektach przez PMO dla celów zarządczych znalazła się na trzecim miejscu wśród wszystkich wymienionych ról PMO i wystąpiła w 66% przebadanych przypadków. Z kolei pozyskanie wiarygodnych danych kosztowych o projektach oraz ich bieżąca kontrola uzyskały wynik 33%. Dla 30% istotne było gromadzenie przez biuro projektów informacji historycznych w celu symulacji, w tym finansowej, przyszłych przedsięwzięć (rys. 4).



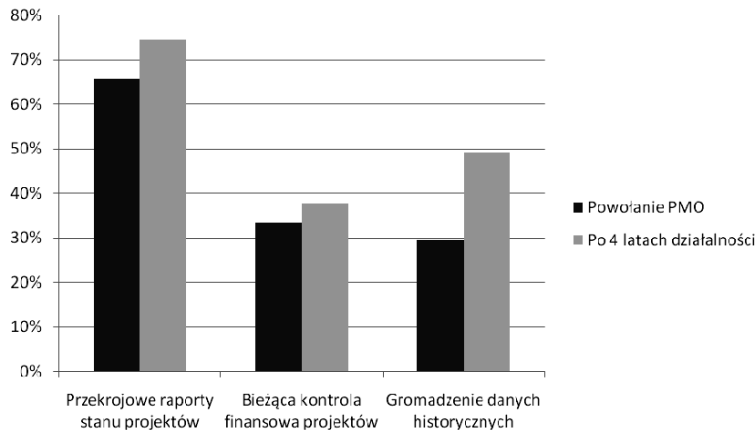
Rysunek 4

Powody utworzenia biura projektów – możliwa więcej niż jedna odpowiedź
Źródło: Opracowanie własne.

Zadano również pytanie o role, jakie pełniło biuro projektów po czterech latach swojej działalności i uzyskano informacje, że potrzeba przygotowania przekrojowych raportów wystąpiła w 74% badanych biur projektów (wzrost o 8% w stosunku do wyniku otrzymanego w chwili utworzenia PMO). Otrzymywanie danych kosztowych było istotne w 38% przypadków (wzrost o 5%), natomiast gromadzenie informacji historycznych ważne było w 49% (wzrost o 19%) biur projektów (rys. 5).

Wskazane przez respondentów potrzeby potwierdzają, jak bardzo istotne dla przedsiębiorstw jest pozyskiwanie odpowiednich informacji przez biuro projektów. Z kolei wzrost potrzeb w przedmiotowym zakresie z upływem czasu pokazuje, że pozyskiwanie informacji z wykorzystaniem biur projektów odpowiada na zapotrzebowanie organizacji w zakresie budowania bazy wiedzy.

Oprócz potrzeby pozyskiwania informacji w celu skutecznego zarządzania finansami w projektach, konieczne jest również zastosowanie odpowiednich metod w tym zakresie, na przykład metody EV – Earned Value [Fleming & Koppelman 2003; Kim 2009] lub rachunku kosztów działań – Activity-Based Costing (Liu X.Q., Ma, & Li 2004]. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań, w 66% przypadków oczekuje się, że wybór i wdrożenie odpowiedniej metody będą należały do kompetencji tworzonego biura projektów. Powierzenie tej roli PMO wzrasta do 69% dla biur projektów funkcjonujących ponad cztery lata w przedsiębiorstwie.



Rysunek 5

Potrzeby organizacji kierowane w stronę biura projektów w momencie utworzenia i po czterech latach jego działalności

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowanie

Zarządzanie finansami jest jednym z kluczowych obszarów zarządzania projektami. W ostatnich latach wzrosło znaczenie usystematyzowanego i realizowanego w czasie rzeczywistym sposobu kontroli oraz raportowania w odniesieniu do przedsięwzięć realizowanych w przedsiębiorstwie. Stało się tak głównie z powodu wzrostu liczby projektów realizowanych w organizacjach, zwiększenia się presji na redukcję kosztów przedsięwzięć oraz skracania czasów ich trwania.

Przeprowadzone badania pokazały, że przedsiębiorstwa decydujące się na tworzenie biur projektów (Project Management Office – PMO) powierzają im rolę gromadzenia i przetwarzania informacji o projektach. Oczekują też od nich bieżącego raportowania, zbierania danych historycznych oraz określania i wdrażania metod zarządzania związanych z realizacją projektów, w tym kontroli kosztów.

Przedsiębiorstwa oczekują, że przez ustanowienie biura projektów uzyskają stały dostęp zarówno do bieżących, jak i archiwalnych danych, usystematyzowanych pod kątem zarządzania finansami.

Pełniące między innymi rolę banku wiedzy PMO powinno wspomagać podejmowanie decyzji przez kadrę kierowniczą organizacji.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki

Literatura

- ANDERSEN B., HENRIKSEN B., & AARSETH W.: Benchmarking of project management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97–104. 2007.
- AUBRY M., HOBBS B., MULLER R., & BLOMQUIST, T.: Identifying Forces Driving PMO Changes. *Project Management Journal*, 41(4), 30–45. 2010.
- AUBRY M., MÜLLER R., HOBBS B., & BLOMQUIST, T.: Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778. 2010.
- CAPRIOARA M.F., & PARASCHIVESCU A.O.: Project Management Between The Crisis Of Economic Solutions And The Economic Solutions Of Crisis. [Article]. *Metalurgia International*, 14, 154–157. 2009.
- DINSMORE P.C., CABANIN-BREWIS J.: *AMA Handbook of Project Management*. Amacom, New York 2011.
- FLEMING Q.W., & KOPPELMAN J.M.: What's your project's real price tag? [Editorial Material]. *Harvard Business Review*, 81(9), 20. 2003.
- HILL G.M.: Evolving the project management office, a competency continuum. *Information Systems Management*, 21(4), 45–51. 2004.
- HOBBS B., & AUBRY M.: Describing and analysing project management offices. *Proceedings of 20th IPMA World Congress on Project Management*, Vols 1 and 2, 588–593. 2006.
- IKA L.A.: Project Success as a Topic in Project Management Journals. *Project Management Journal*, 40(4), 6–19. 2009.
- ISOLA M., POLIKAITIS A., & LAURETO R.A.: Implementation of a Project Management Office (PMO) – experiences from year 1. *Journal of Healthcare Information Management*, 20(1), 79–87. 2006.
- KERZNER H.: In Search of Excellence in Project-Management. [Article]. *Journal of Systems Management*, 38(2), 30–39. 1987.
- KERZNER H.: Strategic Planning for a project office. *Project Management Journal*, 34(2), 13–25. 2003.
- KIM S.C. Project success indicators focusing on residential projects: Are schedule performance index and cost performance index accurate measures in earned value? [Article]. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 36(11), 1700–1710. 2009.
- LIU L., & YETTON P.: The contingent effects on project performance of conducting project reviews and deploying project management offices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54, 789–799. 2007.
- LIU X.Q., MA S.H., & LI W.: *Activity-based costing and construction project performance improvement*. Beijing: Baiwanzhuang Xichenggu 2004.
- MARTIN N.L., PEARSON J.M., & FURUMO K.: Is project management: Size, practices and the project management office. *Journal of Computer Information Systems*, 47(4), 52–60. 2007.
- NCB Polskie wytyczne kompetencji IPMA, ver. 3,0 [red.: Dałkowski B., Staśto L., Zalewski M.]. Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009.
- PALISZKIEWICZ J.: Knowledge management: An integrative view and empirical examination. *Cybernetics and Systems* 38(8), 825–836. 2007.

- PRINCE2: skuteczne zarządzanie projektami /OGC ; [tłum. i oprac. wersji polskiej zespół red. Iwona Semik-Żbikowska et al.].* TCO, Londyn 2010.
- Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PM-BOK® Guide) – Fourth Edition.* Newtown Square, PA, 2008.
- Project Management Institute, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) – Second Edition.* Newtown Square, PA, 2008.
- SHENHAR A., DVIR D., & STEFANOVIC J.: *The Myth and Reality of Project Management.* 2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, Vols 1–5, 1279–1279. 2008.
- SHI J., & JIA H.: *Innovative Research of Engineering Project Management on BT Mode Under Financial Crisis.* Marrickville: Orient Acad Forum. 2009.
- SINGH R., KEIL M., & KASI V.: Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office. *European Journal of Information Systems*, 18(5), 409–427. 2009.
- SPAŁEK S.: *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami.* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- SPAŁEK S.: *The Project Management Office Concept Supporting the Decision Making Process within an Organisation.* Scientific Monograph Collection “Knowledge Base for Management – Theory and Practice”, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina, EDIS University Publishing House, Zilina 2010a.
- SPAŁEK S.: *Report on: The survey of reasons for establishing PMO and their influence on PMO operational success,* Silesian University of Technology, PMI, Newtown Square, PA. 2010b. [<http://www.pmi.org/Knowledge-Center/~media/PDF/Surveys/Spalek%20S-PMO%20Survey.ashx>; dostępny: czerwiec 2011]
- SPAŁEK S.: *The Issue of the Efficacy of the Organisation Operating in a Multi-Project Environment.* *Technology Innovation and Industrial Management: TIIM 2010 Conference,* Oulu, Finland, 28–30.06.2011.
- THOMSETT R.: *Radical Project Management,* Prentice Hall PTR, Uoer Saddle River. 2002.
- TROCKI M., SOŃTA-DRĄCZKOWSKA E. (red.): *Strategiczne zarządzanie projektami.* Bizzare Warszawa. 2009.
- WYROŻĘBSKI P.: *Biuro projektów. Bizarre,* Warszawa 2009.

The Role of Project Management Office in Data Acquisition for Financial Management Purposes

Abstract

The number of projects run by companies during the last twenty years has increased significantly. The amount of information regarding the projects became more voluminous. The acquisition of adequate data needed for financial man-

agement became more challenging. New ways allowing individuals to gather information for managerial purposes were sought. In the 1990's, the concept of Project Management Office (PMO) was proposed, which served as a knowledge database/repository on projects. The article presents the possibility of using PMO for the purposes of gathering and systematising data. Based on the research conducted to date, companies' needs for the efficacious usage of PMO and for the acquisition and processing of data are discussed.

