

Vloga projektne pisarne v slovenskih združbah

Kaja Miklavčič, mag.

dr. Aljaž Stare, CSPM,

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani

E-pošta: kaja.miklavcic@gmail.com, aljaz.stare@ef.uni-lj.si

Povzetek

Projektne pisarne so se v svetu začele pojavljati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, in temu trendu so že zgodaj začele slediti slovenske združbe. Žal pa v mnogih združbah še vedno mislijo, da je projektna pisarna le dodaten strošek, in da naj ne bi prinesla zadostne dodane vrednosti njihovim projektom. Da bi prepričali skeptike, smo izvedli dve raziskavi, s katerima smo želeli ugotoviti, kakšno vlogo igrajo projektne pisarne v slovenskih združbah, katere naloge opravljajo, ter kako njihovi uporabniki ocenjujejo koristi, ki jih projektne pisarne prinašajo.

Ključne besede: *projekt, projektna pisarna, podjetje, javni sektor, nevladna organizacija.*

The role of project office in Slovenian organisations

Abstract

Project offices in the world started to appear in the nineties, and this trend early began to follow the Slovenian organisations. Unfortunately, many organisations still think that the project office only causes additional costs, and that it would not bring sufficient added value to their projects. To convince the sceptics, we conducted two studies in order to determine the role of the project offices in Slovenian companies, which functions they perform, and how their users evaluate the benefits that the project office brings.

Key words: *project, project (management) office, enterprise, public sector, non-governmental organization*

1 Projektna pisarna

1.1 Opredelitev projektne pisarne

Projektna pisarna v literaturi in praksi ni enoznačno opredeljena. Oblika, naloge, zaposleni in njeno organizacijsko mesto se razlikujejo glede na velikost združbe, število in vrste projektov ter stopnjo projektne organizacijske kulture. Projektne pisarne ne smemo enačiti z managementom projekta, saj projektna pisarna le zagotavlja podporo managementu projekta in s tem omogoča učinkovitejšo izvedbo projektov, management projekta pa ima obveznosti do naročnika, kateremu zagotavlja ustrezno funkcionalnost doseženih ciljev projekta (Bernstein, 2000).

V slovenščini se uporablja izraz »projektna pisarna« (angl. *project office*), medtem ko tuji avtorji večinoma navajajo izraz *project management office* (zaradi česar bomo v nadaljevanju uporabljali mednarodno prepoznavno kratico PMO), ki jo Wideman opredeljuje kot skupino poslovnih, tehničnih in ravnalnih strokovnjakov, ki celoten delovni čas posvetijo programu ali projektu, kot podpora managerju projekta ali programa. Skupina lahko vključuje ljudi iz vseh sodelujočih združb (Wideman, 2014).

Wysocki (2003) jo opredeli kot začasno ali stalno organizacijsko enoto, ki zagotavlja spekter storitev namenjenih podpori projektnim timom. Rad in Levin (2002) govorita o organizacijski enoti s stalno zaposlenim osebjem, ki zagotavlja podporo managementu projektov s pomočjo svetovanja, usposabljanja in mentorstva ljudi, povezanih s projekti, ter z oblikovanjem projektnih timov in širitvijo znanja na podlagi preteklih dobrih praks. Projektna pisarna predstavlja stičišče projektne managementa v združbi!

Melymuka poudarja njeno vlogo pri obvladovanju virov, pri čemer trdi, da projektna pisarna sooči združbo z realnostjo na področjih omejitev ljudi, časa in sredstev ter na podlagi teh podatkov sili vodstvo združbe v določitev prioritete načrtovanih projektov. Strateško pomembni projekti s tem dobijo več ustreznih izvajalcev, s sodelovanjem projektne pisarne pri planiranju in izvedbi projektov pa se več projektov konča pravočasno in v okviru planiranih stroškov (Melymuka 1999).

Čeprav nastanek projektne pisarne sega v 50. leta prejšnjega stoletja (Wells, 1999), se je koncept projektne pisarne, kot ga poznamo danes, pojavil šele v 90. letih prejšnjega stoletja (Dai in Wells, 2004), še vedno pa lahko govorimo o organizacijski inovaciji v smislu, da je to sodoben in pomemben fenomen (Hobbs in drugi, 2008). Da so se projektne pisarne bolj množično začele ustanavljati šele v zadnjem desetletju prejšnjega tisočletja, je pokazala tudi raziskava, ki sta jo v ameriških podjetjih leta 1999 izvedla Block in Frame (2001). Avtorja sta ugotovila, da več kot 85 % projektne pisarn v podjetjih obstaja manj kot tri leta.

Potreba po projektni pisarni je bila povezana predvsem s povečanim številom in kompleksnostjo projektov, kar je vodilo v neke vrste centralizacijo obvladovanja projektov v združbah (Marsh, 2000).

1.2 Oblike in organizacijsko mesto projektne pisarne

Crawford meni, da je razumevanje, kam želimo umestiti projektno pisarno, ključno za njeno uspešno delovanje. Višje kot je umeščena v organizacijski strukturi, več nalog z večjim obsegom izvaja, s tem pa nosi tudi večjo odgovornost za uspešnost projektov. Pri tem opredeljuje tri stopnje projektne pisarne (Crawford, 2001):

- kontrolna pisarna v večji meri deluje na posameznih večjih kompleksnih projektih ali programih, kot pomoč pri povezovanju podprojektov z vidika terminskih planov, obvladovanja stroškov in virov;
- projektna pisarna poslovne enote skrbi za usklajevanje večjega števila projektov različnih velikosti, predvsem na področju integracije virov – usklajevanje obremenjenosti ljudi in reševanje ozkih grl na podlagi opredeljenih priorit. Ugotavlja področja pomanjkanja virov ter predlaga najem ali zaposlitev novih ljudi;
- strateška projektna pisarna pomaga vodstvu združbe pri izbiri projektov, pri čemer jo imajo v vidu koristi posameznih projektov pri uresničevanju strateških ciljev, kar je tudi dejavnik določanja priorit. Projektne pisarne tudi nadzira projekte in programe, s katerimi želi združba doseči strateške cilje.

Podobno nivoje PMO opredeli tudi Wysocki (2007), pri čemer kontrolne PMO opredeli kot začasne, saj se vzpostavijo le za čas trajanja posameznega projekta. Englund in Graham (2001) navajata, da je projektne pisarne enega projekta nekakšen informacijski center projekta, poleg že omenjenih tipov pa dodajata še četrtega – organizacijsko projektne pisarne, imenovano tudi »center odličnosti«, ki je locirana dokaj visoko v združbi in vpliva na projekte v različnih oddelkih. Callahan in Brooks (2004) tipe projektne pisarn delita nekoliko drugače (administrativna, center odličnosti, managerska in izvajalska), razlike med njimi smo prikazali z naborom nalog v tabeli 1 v naslednji točki.

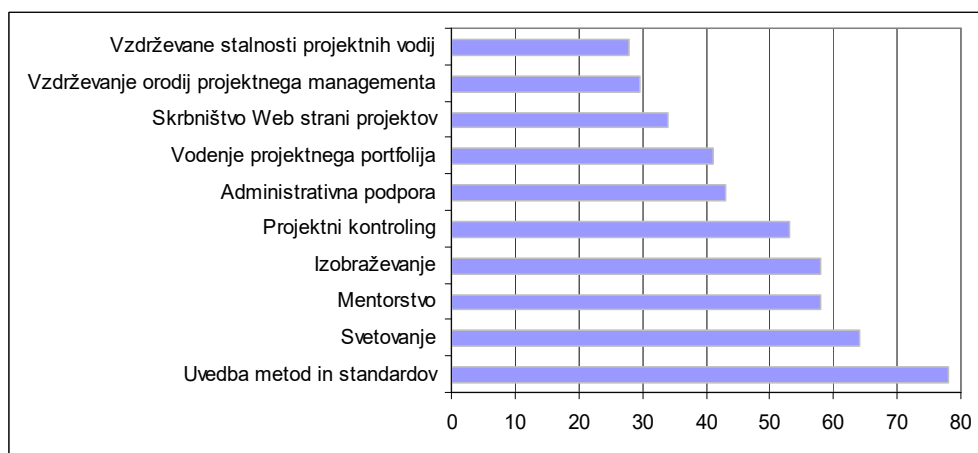
Desouza in Evaristo (2006) navajata, da je večina PMO organiziranih kot samostojna organizacijska enota znotraj združbe, s svojim proračunom in viri, običajno pa vključujejo izkušene strokovnjake iz različnih področjih (tako poslovnih, kot tehničnih). Hobbs in Aubry (2007) sta z raziskavo, v katero je bilo vključenih 500 združb, ugotovila, da združbe zelo različno oblikujejo PMO in se glede na lastne potrebe odločajo o vprašanih, ali v PMO vključiti vse ali le nekatere managerje projektov, ali podpreti vse projekte združbe ali le nekatere, ter ali naj ima PMO samo podporno vlogo z malo ali brez avtoritete, ali naj ima precejšnjo moč odločanja.

Nekateri avtorji omenjajo tudi programsko pisarno (angl. *program management office*), oddelek, odgovoren za poslovni in tehnični management določene pogodbe ali programa, še nižji nivo pa je »podporna pisarna programa« (angl. *program support office*), skupina, ki skrbi za administrativno podporo odgovornemu za izvedbo programa.

1.3 Naloge projektne pisarne

Andersen s soavtorji (2007) med naloge projektne pisarne vključuje podporo planiranju in administraciji projekta, usposabljanje in zagotavljanje managerjev projektov ter nadzor projektov in informiranje vodstva združbe o stanju. Kerzner (2001) dodaja še integracijo aktivnosti, skrb za komuniciranje v okviru združbe ter izven nje, obvladovanje tveganj in negotovosti, ter učinkovito kontroliranje. Bernstein poudarja njeno vlogo pri učenju združbe, saj naj bi s pomočjo integracije dobre prakse tudi zmanjševala tveganja v projektih (Bernstein, 2000), Turner in Simister (2000) pa izpostavljata vzdrževanje baze napak, ki se največkrat pojavijo v sklopu kontrole kakovosti.

Block in Frame sta v že omenjeni raziskavi ugotavljala, katere naloge najbolj pogosto izvajajo projektne pisarne v ameriških združbah. Prikazali smo jih na sliki 1.



Slika 1: Najpomembnejše naloge projektne pisarne (Block in Frame, 2001)

Zelo sistematični prikaz nalog različnih tipov projektne pisarn prikazeta Callahan in Brooks (2004). Naloge smo navedli v tabeli 1.

Tabela 1: Štirje tipi projektnih pisarn (Callahan & Brooks, 2004)

Administrativna PMO	Center odličnosti	Managerska PMO
Izdeluje in posodablja plane projektov Spremlja izvedbo projektov Kordinira odobranje dela Skrbi za dokumentacijo sprememb Zbira informacije Pripravlja in razpošilja poročila o izvedbi Zbira informacije o napredku in izračunava prisluženo vrednost Kordinira zaključevanje pogodb Sodeluje pri pripravi ostale dokumentacije	Zbira reference ljudi za vključitev v time Podpira managerje projektov in time skozi faze projekta Skrbi za usposabljanje managerjev projektov Zaposleni so tudi svetovalci na projektih Zagotavlja posodabljanje metodologije PM Zbira in vzdržuje bazo primerov dobre prakse Zbira in vzdržuje bazo orodij PM Skrbi za knjižnico knjig in revij s področja PM Zbira in vzdržuje informacije o karieri managerjev projektov	Matični oddelek managerjev projektov Zagotavlja ljudi za potrebe managementa projektov Nadzor kariere projektnih managerjev
		Izvajalska PMO
		Odgovorna za izvedbo projekta Manager projekta predstavlja PMO v organizaciji

Aubry in drugi (2007) navajajo, da je možno opredeliti kar 75 funkcij projektne pisarne, v osnovi pa sta Hobbs in Aubry (2007) na podlagi raziskav in proučevanja literature opredelila 27 funkcij, ki sta jih razdelila v 5 skupin: spremljanje in kontroliranje projektov, razvoj kompetenc in metod projektnega managementa, multi-projektni management, strateški management ter organizacijsko učenje.

Malo drugače, a prav tako v pet sklopov je naloge razdelil Hill (2004):

- Vzdrževanje baze znanja, ki vključuje oceno stanja ter uvajanje izboljšav metodologije in orodij projektnega managementa ter opredelitev standardov in metrike ocenjevanja managementa projektov;
- Management infrastruktur – upravljanje projektov, ocenjevanje izvedbe, organizacija in struktura udeležencev projekta, podpora z opremo in pripomočki;
- Integracija virov – upravljanje z viri, izobraževanje udeležencev, razvoj kariernih poti, razvoj timov in timskega dela;
- Tehnična podpora – mentorstvo, podpora planiranju, revizija projektov, reševanje projektov, razvoj procesov reševanja projektov;
- Poslovno usklajevanje – upravljanje s portfeljem projektov, odnosi s strankami, upravljanje odnosov s pogodbenih izvajalci.

Večina odločitev na projektu sloni na predvidevanjih, informacijah in znanju, ki jih ima projektni tim v danem trenutku, zato velja, da se projekt običajno izvaja v pogojih negotovosti (Meredith in Mantel, 2006). Naloga projektne pisarne je, da izkušnje s preteklih projektov čim bolj razširi med

člane projektnih timov ter s tem zagotovi višji nivo znanja, posledično pa dvigne pravilnost predvidevanj, zniža negotovost in dvigne verjetnost uspeha projekta. Eno od pomembnejših virov dviga znanja so vsekakor informacije o izvedbi zaključenih projektov.

Mnogi avtorji govorijo o razvoju, spremljanju, beleženju in širjenju dobre prakse (Rad in Lavin, 2002). Sem vključujejo podatke preteklih projektov, ki se nanašajo na obseg, stroške in čas, pri čemer izpostavijo prvotne plane, tveganja, spremembe v fazi izvedbe in končno oceno, temu pa dodajo tudi seznam vzrokov za odstopanja. Casey in Peck (2001) med »razširjene« funkcije projektne pisarne vključujeta vzdrževanje baze ter prenos lekcij, ki so se jih naučili člani tima. Young (2001) izpostavlja sposobnost učenja članov projektne pisarne na napakah drugih (na podlagi zaključenih projektov).

Primere dobre in tudi slabe prakse lahko najdemo tudi v drugih združbah, v branži ali drugih sektorjih gospodarstva oziroma javnega sektorja. Sistematično zbiranje izkušenj izven matične združbe bi tudi lahko bila naloga projektne pisarne (Bresnen in drugi, 2005). Sodelovanje projektnih pisarn različnih združb je koristno za vse, stike pa lahko vzpostavijo na znanstvenih srečanjih ali v okviru stanovskih organizacij.

2 PMO v slovenskih združbah

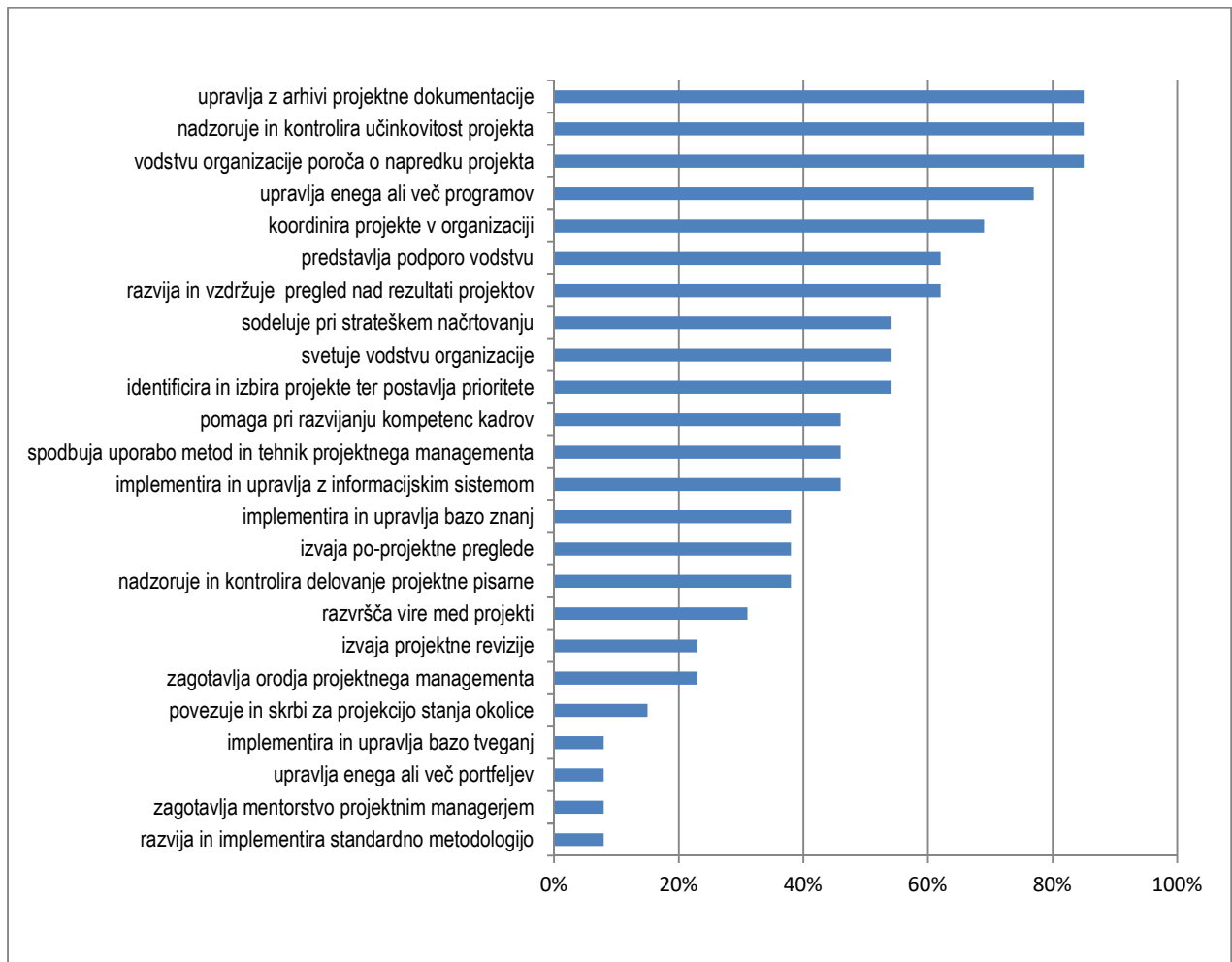
2.1 PMO v nevladnih organizacijah

Empirična raziskava med slovenskimi nevladnimi organizacijami (NVO) je bila izvedena v letu 2013. Spletni vprašalnik smo posredovali ključnim stičnim organizacijam NVO – organizaciji CNVOS, ki je krovna mreža nevladnih organizacij in združuje več kot 600 različnih zvez in posameznih organizacij (CNVOS, 2013), ter ključnim regionalnim stičiščem NVO. Klub izjemno veliki bazi prejemnikov se je skupaj odzvalo 244 enot, med katerimi je bilo ustreznih le 120.

Sodelovalo je 5 NVO, ki so mlajše kot 1 leto, kar 87 % pa jih je starejših od 5 let. Več kot polovica nima nobenega polno zaposlenega, 25 % jih ima od 1 do 5 polno zaposlenih, 5 % pa več kot 40 polno zaposlenih. V povprečju imajo NVO kar 86 aktivnih prostovoljcev.

Kar 79 % slovenskih NVO nima projektne pisarne in od tega jih kar 73 % meni, da jo tudi ne potrebuje. Kot glavni razlog so navedli pomanjkanje finančnih sredstev (53 %) ter miselnost, da jim le-ta ne bi prinesla dodane vrednosti. Na podlagi analize smo ugotovili statistično značilen odnos med mnenjem, da projektna pisarna ne bi prinesla dodane vrednosti, ter dejstvom, da velik delež organizacij projektne pisarne nima.

Večina (73 %) NVO, ki ima PMO, deluje od 1 do 5 let, pri čemer v kar 40 % anketiranih NVO nimajo zaposlenega nikogar. Projektne pisarne NVO v večini skrbijo za upravljanje z arhivi projektne dokumentacije, nadzor in kontrolo učinkovito izvedbo projektov, vodstvu organizacije poročajo o napredku projekta, izvajajo management enega ali več programov ter koordinirajo projekte v organizaciji (slika 2). Poleg teh pa vse organizacije upravljajo z informacijskim sistemom, izvajajo po-projektne preglede ter razvrščajo vire med projekti.



Slika 2: Funkcije projektne pisarne v NVO

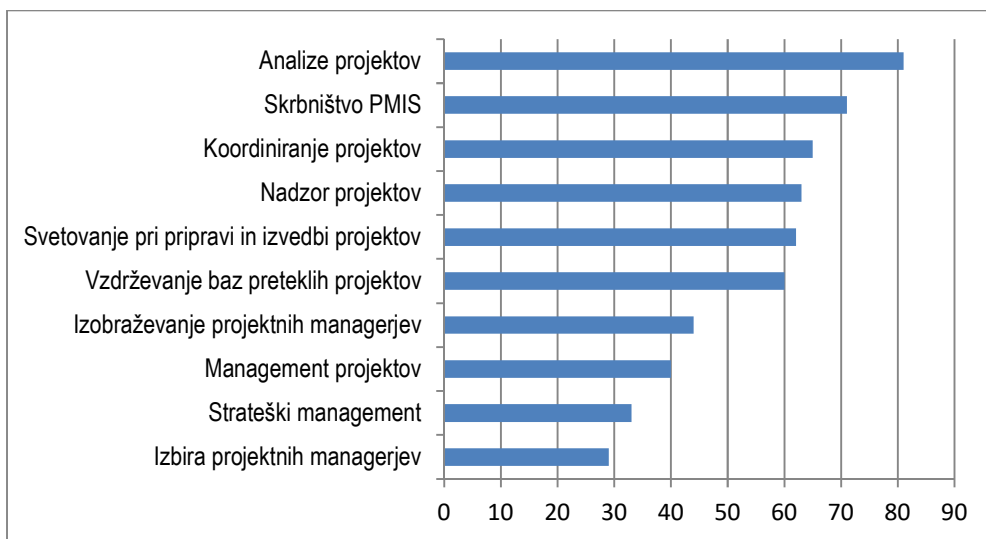
2.2 PMO v podjetjih in javnem sektorju

Leta 2006 pa smo v sklopu obsežnejše raziskave preverili tudi prisotnost in funkcije projektne pisarne v različnih slovenskih podjetjih in javnem sektorju. V raziskavi je sodelovalo 137 anketirancev (19 % jih je bilo iz javnega sektorja), pri čemer jih je 85 (62 %) odgovorilo, da združba nima projektne pisarne, med ostalimi 52, kjer pa le-ta obstaja, pa jih je bilo 10 (19 %) iz javnega

sektorja (sedem iz javne uprave in trije drugi proračunski porabniki).

V primerjavi z lansko raziskavo v NVO moramo izpostaviti ugotovitev, da je raven poznavanja metod in tehnik projektnega managementa v gospodarstvu in javnem sektorju neprimerno višja, kot v NVO, s tem tudi zavedanje o pomembnosti učinkovite izvedbe projektov, kar poleg problema s številom zaposlenih predvidoma prispeva k manjši uveljavljenosti PMO v nevladnih organizacijah.

Raziskava je pokazala, da se vloga in funkcije PMO bistveno ne razlikujejo med tistimi v privatnem in javnem sektorju, vsekakor pa dajejo te PMO več poudarka drugim funkcijam, kot tiste v NVO. Najpomembnejše funkcije smo prikazali na sliki 3.



Slika 3: Funkcije projektnih pisarn v podjetjih in javnem sektorju

3 Sklep

Poznamo dva glavna tipa projektnih pisarn: začasno projektno pisarno, ki običajno skrbi za administrativno podporo enega projekta, ter stalno projektno pisarno kot center odličnosti projektnega managementa v združbi, ki poleg administrativne podpore skrbi tudi za kadrovske zadeve projektnih timov, metodologijo managementa projektov, vzdrževanje baze znanja, izobraževanje in svetovanje managerjem projektov, nadzor projektov ter tudi strateški razvoj združbe.

V prispevku smo prikazali dve raziskavi, s katerimi smo želeli ugotoviti vlogo projektne pisarne v slovenskih združbah: Novejša raziskava je obravnavala PMO v nevladnih organizacijah, starejša v

privatnem in javnem sektorju. Dokaj pomembna je ugotovitev, da ima le 21 % NVO (glede na obravnavan vzorec 120 sodelujočih) vzpostavljeno PMO, medtem, ko je bil odstotek občutno večji v privatnem in javnem sektorju (38 %; v obeh približno enak). Kot pomembnejši razlog neuveljavljenosti PMO v NVO se pokazalo majhno število zaposlenih v NVO, poleg tega pa čemer so anketiranci iz NVO, ki PMO nimajo, navedli, da bi PMO prinesla premajhno dodano vrednost (glede na stroške). Naj omenimo, da so tisti iz NVO, ki PMO imajo, menili, da le-ta prinaša visoko dodano vrednost projektom, ki jih izvajajo. To se izraža predvsem skozi hitrejši dostop do informacij ter v bolj učinkovitem izvajanju projektnih aktivnosti. Pozitiven vpliv je opazen tudi pri upravljanju s finančnimi, človeškimi in drugimi viri, kar je izredno pomembno, saj ravno finančne, kadrovske ter druge omejitve NVO prinašajo težko obvladljive izzive.

Naj še omenimo, da smo v okviru obeh raziskav tudi preverjali raven poznavanja ter uporabe metod in tehnik projektnega managementa. In ta je v NVO na veliko nižji ravni kot v privatnem in javnem sektorju. V večini imajo zaposleni NVO znanje, ki izhaja predvsem iz lastnih izkušenj in učenja iz prakse, le redki pa sistematično koristijo metode in tehnike projektnega managementa, kar je po našem mnenju tudi eden od razlogov, da v uvedbi PMO ne vidijo dodane vrednosti.

Raziskavi sta pokazali, da tisti, ki imajo vzpostavljeno PMO pozitivno gledajo na vlogo le-te v združbi, kar v večini NVO žal še niso spoznali. Čeprav je bilo leta 2006 ugotovljeno, da ima PMO vzpostavljeno le tretjina združb v javnem in privatnem sektorju (v primerjavi z petino v NVO), bi bil – glede na to, da so se PMO v svetu začele pojavljati šele dve desetletji nazaj – ta odstotek predvidoma višji, če bi podobno raziskavo ponovili. Vsekakor pa menimo, da projektne pisarne imajo prihodnost v vseh združbah.

Literatura in viri

- Andersen, B., Henriksen, B., Aarseth, W. (2007). Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices, *Journal of Management in Engineering*, let. 23, št. 2, str. 97-104.
- Bernstein, S. (2000). Project offices in practice, *Project Management Journal*, let. 31, št. 4, str. 4-7.
- Block R. T., Frame J. D. (2001): Today's project office: Gauging attitudes, *PM Network*, let. 15, št. 8, str. 50-53.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A., Swan, J. (2005). Implementing change in construction project organizations: exploring the interplay between structure and agency, *Building Research & Information*, let. 33, št. 66, str. 547–560.
- Callahan, K., Brooks, L. (2004). *Essentials of strategic project management*, John Wiley & Sons,

Hoboken, ZDA.

- Casey, W., Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network*, let. 15, št. 2, str. 40-47.
- Crawford, J. K. (2001). *The strategic project office: business case and implementation strategy*, CRC Press, Boca Raton, ZDA.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance, *International Journal of Project Management*, let. 22, št. 7, str. 523-532.
- Desouza, K. C., Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes, *International Journal of Information Management*, let. 26, št. 5, str. 414-423.
- Englund, R. L., Graham, R. J. (2001). Implementing a project office for organizational change, *PM Network*, let. 15, št. 2, str. 48-50.
- Hill, G.M. (2004). *The complete project management office handbook*, Auerbach Publications: Boca Raton, ZDA.
- Hobbs, B., Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1, *Project management journal*, let. 38, št. 1, str. 74-86.
- Hobbs, B., Aubry, M., Thuillier, D. (2008). The project management office as an organisational innovation, *International Journal of Project Management*, let. 26, št. 5, str. 547-555.
- Kerzner, H. (2001). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling (7th ed.)*, John Wiley & Sons, New York, ZDA.
- Marsh, D. (2000). The Programme and Project Support Office. VIII R. J. Turner, & S. J. Simister (ur.), *Gower Handbook of Project Management (3rd ed.)*, str. 131-144, Gower, Aldershot, ZDA.
- Melymuka, K. (1999). Project office, *Computerworld*, let. 33, str. 44-46.
- Meredith, J. R., Mantel, S. J. (2006). *Project management: a managerial approach (6th ed.)*, John Wiley & Sons, New York, ZDA.
- Rad, P. F., Levin, G. (2002). *The advanced project management office: a comprehensive look at function and implementation*. Boca Raton: CRC Press.
- Turner, J. R., Simister, S. J. (2000). *Gower handbook of project management (3th ed.)*, Gower, Hampshire, ZDA.
- Wells, W. (1999). From the Editor, *Project Management Journal*, let. 30, št. 1, str. 4-5.
- Wideman, M. (2004). *Wideman comparative glossary of project management terms v3.1.*, dostopno na: <http://www.maxwideman.com/pmglossary/index.htm>.
- Wysocki, R. K., McGary, R. (2003). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme. (3th ed.)*, Wiley Publishing, Indianapolis, ZDA.
- Wysocki, R. K. (2007). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme (4th ed.)*, Wiley Publishing, Indianapolis, ZDA.
- Young, D. A. (2001). Project office start-up, *PM Network*, let. 15, št. 2, str. 27-32.

O avtorjih

Kaja Miklavčič, mag., je diplomirala na Fakulteti za varnostne vede na Univerzi v Mariboru in zaključila magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer International Business. Je aktivna članica nevladne organizacije Društvo Integriteta - Transparency International Slovenia in hkrati zaposlena v enem izmed vodilnih farmacevtskih podjetij.

Dr. Aljaž Stare, CSPM, je docent na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, do leta 2008 pa je dvajset let delal na projektih v gospodarstvu. Od leta 2000 tudi svetuje slovenskim združbam in usposablja managerje projektov. Je nosilec mednarodnega certifikata IPMA – CSPM, Certified Senior Project Manager, in dolgoletni član Slovenskega združenja za projektni management, ki mu je predsedoval med letoma 2006 in 2010. Je avtor knjige Projektni management: teorija in praksa (2011) in projektnega bloga www.projektni-management.si.