

**Vrednost
PMO
za kompanije
u Srbiji**



**TRENDJOVI U
UPRAVLJANJU
PROJEKTIМА**

Naziv publikacije:

TRENDOVI U UPRAVLJANJU PROJEKTIMA

Godina I (2021/1)

Broj 1. „Vrednost PMO za kompanije u Srbiji“

Publikacija izlazi dva puta godišnje

Izdavač:

Udruženje za upravljanje projektima - IPMA

Srbija

Urednik:

dr Marija Todorović

ISSN (Online): 2738-1439

Web strana: <https://ipma.rs/publikacije/>

Mail: office@ipma.rs

SEKCIJA ZA PMO

IPMA Srbija je u toku 2019. godine inicirala osnivanje Sekcije za Jedinicu za upravljanje projektima (Project Management Office - PMO). Do sada se radu Sekcije pridružilo preko 15 kompanija iz različitih industrija, koje posljuju u Srbiji i imaju PMO.

Šta Sekcija za PMO predstavlja?

- forum za profesionalce uključene u rad PMO-a
- umrežavanje, razmenu znanja i iskustva, kao i vođenje diskusija o pitanjima koja su od zajedničkog interesa
- stvaranje znanja koje se deli u okviru PMO zajednice
- razmenu prakse kao podrške za razvoj PMO profesionalaca u ovoj oblasti

Kome je namenjena?

- rukovodiocima PMO
- projektnim, program i portfolio menadžerima
- ljudima na liderskim pozicijama u organizaciji koji žele da se informišu o ulozi PMO-a

ISTRAŽIVANJE 2020

IPMA Srbija sprovodi istraživanje sa ciljem analize prakse u kompanijama u Srbiji koje imaju PMO.

Prvo u nizu istraživanja se odnosi na **Vrednost PMO-a** i predstavlja samo početak šireg istraživanja koje sprovodi Udruženje, u cilju prikupljanja odgovora na različite teme u domenu rada PMO-a.

Uvod

Organizacije danas ostvaruju veliki deo svoje vrednosti kroz projekte. Prema rezultatima brojnih istraživanja u privredi i zvaničnim podacima Svetske banke i drugih institucija, **procena BDP-a koji se generiše kroz projekte je iz godine u godinu u porastu i iznosi preko 40% za razvijene zemlje, dok je za zemlje u razvoju taj podatak 33%**.

Kroz projekte, resursi i kompetencije su fokusirani na strateške ciljeve i omogućavaju uvođenje promena, što stvara konkurenčku prednost i povećava vrednost organizacije (Mir, & Pinnington, 2014). U današnje vreme, vreme kriznih situacija, dobro upravljanje spektrom projekata postaje izuzetno važno za privredu (Hüsselmann & Golfels, 2020).

ISTRAŽIVANJE 2020

Godinama unazad organizacije osnivaju posebnu jedinicu za upravljanje projektima (Project Management office – PMO), čija je uloga upravo upravljanje širokim dijapazonom projekata.

PMO predstavlja **instrument za implementaciju organizacione strategije** kroz portfolio, programe i projekte (Bredillet et al., 2018; Montenegro, 2019), međutim praksa je pokazala da je teško uvek prepoznati i definisati vrednost koju PMO donosi.

Najčešće **aktivnosti** koje se sprovode u okviru PMO-a su: obezbeđenje metoda i alata za upravljanje projektima, optimizacija korišćenja resursa, podrška vođenju projekata, praćenje i kontrola napretka projekata i izveštavanje, održavanje baze projektne dokumentacije, pružanje podrške i treninga za projektne timove, itd. (Aubry et al., 2010), što je danas posebno važno za održivo upravljanje i postizanje organizacione fleksibilnosti (Stumpf et al., 2019).

Vrednost koju PMO može imati na operativnom, srednjem i strateškom nivou organizacije ispoljava se na nekoliko načina: konzistentnost, transparentnost, bolja strateška usklađenost inicijativa, efektivno trošenje resursa, veća fleksibilnost, obezbeđen kvalitet, obezbeđeno praćenje projekata na jednom mestu, učenje u organizaciji, itd. (Silva & Bouter, 2015).

ISTRAŽIVANJE 2020

Međutim, da bi uvođenje PMO u organizaciju bilo uspešno i da bi se postigla neophodna fleksibilnost PMO jako su važni: spremnost organizacije na promenu, zrelost organizacije za upravljanje projektima, usklađenost PMO-a sa strateškim ciljevima organizacije i sistem upravljanja (Abraham et al., 2019). Kroz projekte se danas više nego ikad sprovode istraživanja, uvođe inovacije i vrši transfer tehnologija (Ružićić et al., 2019). PMO upravo ima ulogu da doprinese efektivnosti projekata i maksimizaciji njihovih rezultata.

U nastavku predstavljamo rezultate istraživanja koji pokazuju kako iskusni projektni menadžera u organizacijama koje imaju PMO, vide vrednost PMO-a.

Ko su naši ispitanici?

22%

Rukovodilac PMO

50%

Projektni menadžer u PMO

21%

Član tima u PMO

7%

Portfolio menadžer u PMO

DA LI SE SVI PROJEKTI SPROVODE U OKVIRU PMO?

U organizacijama koje imaju PMO projekti se planiraju, vode i prate u okviru PMO-a, kao i u okviru drugih sektora.

29%

ispitanika je odgovorilo da se svi projekti se planiraju, vode i prate u okviru PMO

71%

je odgovorilo da u njihovim kompanijama projekti planiraju, vode i prate u PMO-a, ali i u drugim sektorima

70% ispitanika je odgovorilo da se projekti sporovode i u drugim sektorima u organizaciji

DA LI SE SVI PROJEKTI VODE U PMO?

Navedeni razlozi za takvu situaciju su sledeći:

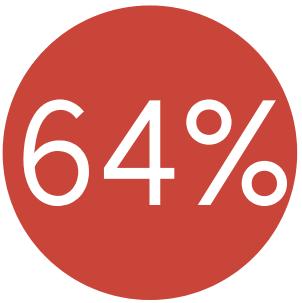
- Kategorizacija projekata prema prema veličini, vrednosti ugovora, strateškom značaju itd., na A,B,C i D kategorije, gde se projekti A i B kategorije sprovode u okviru PMO-a.
- Potrebna brzina reagovanja na projektu
- Projekat ne ispunjava postavljenje kriterijume za vođenje od strane PMO-a
- Nedostatak resursa u PMO
- Manji projekti koji se mogu realizovati i bez PMO-a
- Specifičnost organizacije (PMO vodi projekte, za klijente, drugi sektori interne projekte, razvoj proizvoda i sl.)
- Nerazvijeni procesi i procedure u okviru PMO-a.

Na slici desno prikazano je da se projekti u najvećem broju slučajeva prate na jednom mestu (bez obzira da li sprovode isključivo u PMO ili u posebnim sektorima)



RUKOVODILAC PMO-A

Većina ispitanika smatra da rukovodilac PMO-a treba da bude deo Izvršnog odbora. Deo ispitanika smatra da rukovodilac PMO-a treba da prisustvuje sastancima izvršnog odbora u cilju predstavljanja projekta, dok jako mali procenat smatra da rukovodilac PMO-a ne treba da bude deo Izvršnog odbora.



64%

Rukovodilac PMO-a treba da bude član Izvršnog odbora



29%

Rukovodilac PMO-a treba da prisustvuje sastancima Izvršnog odbora



7%

Rukovodilac PMO-a ne treba da bude član izvršnog odbora

Rukovodilac PMO-a jeste član Izvršnog odbora u

20% slučajeva.

UTICAJ NA REZULTATE PROJEKATA

Rezultati istraživanja pokazuju da učešće rukovodioca PMO-a u odlučivanju sa menadžmentom kompanije u velikoj meri može da utiče na tok i rezultate projekta.



14%

Presudan uticaj na rezultate projekta



57%

Veoma veliki uticaj na rezultate projekta



14%

Umeren uticaj na rezultate projekta



8%

Minimalan uticaj na rezultate projekta



7%

Nema uticaj na rezultate projekta

ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA

Ko je odgovoran za rezultate pojedinačnih projekta?



Projektni menadžer (PM)



Podeljena odgovornost
između PM i menadžmenta
kompanije



Menadžment kompanije

Rezultati pokazuju da je percepcija
ispitanika da PM uglavnom nema
odgovarajuća ovlašćenja



PM ima sva potrebna
ovlašćenja



PM nema odgovarajuća
ovlašćenja

VREDNOST PMO

Ispitanici prepoznaju dosta vrednosti koje donosi PMO za organizaciju. Visoko su ocenjeni transparentnost u radu, bolje planiranje u organizaciji, konzistentnost praksi i metodologija, standardizovani planovi i izveštaji. Unapređenja se mogu preuzeti na polju rasporeda resursa u odnosu na prioritete i strateške ciljeve organizacije i u domenu podeljenih uloga i odgovornosti.

Zbirno praćenje i kontrola projekata



Zastupljeno



Nedostatak

Transparentnost



Zastupljeno



Nedostatak

Standardizovani planovi i izveštaji



Zastupljeno



Nedostatak

Sigurnost u upravljanju (donošenje odluka na osnovu činjenica)



Zastupljeno



Nedostatak

VREDNOST PMO

Raspored resursa u odnosu na prioritete i doprinos strateškim ciljevima



Zastupljeno



Nedostatak

Fleksibilnost organizacije



Zastupljeno



Nedostatak

Učenje kroz iskustvo (o organizaciji, poslovima, projektima i td.)

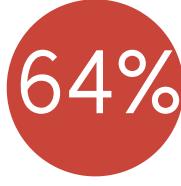


Zastupljeno



Nedostatak

Podjela uloga i odgovornosti

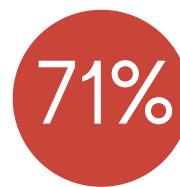


Zastupljeno



Nedostatak

Konzistentnost praksi i metodologija



Zastupljeno



Nedostatak

Bolje planiranje u organizaciji



Zastupljeno



Nedostatak

Lista vrednosti koja je ponuđena ispitanicima formirana je na osnovu pregleda opšteprihvaćenih praksi, izveštaja i statistike.

POKRETAČI ZA POSTIZANJE VEĆE VREDNOSTI PMO



29%

Edukacija menadžmenta kompanije o nameni PMO-a



29%

Definisanje ključnih indikatora performansi i targeta za ceo PMO od strane menadžmenta kompanije



14%

Veća ovlašćenja PM-a



14%

Definisan plan razvoja PMO-a



7%

Informisanje zaposlenih o poslovima koje obavlja PMO



7%

Posvećen rad menadžmenta kompanije uvođenju i razvoju PMO

VREDNOST PMO

Šta ispitanici iz vodećih kompanija u Srbiji vide kao vrednost PMO-a?

- Povećanje efikasnosti rada zaposlenih i povećanja efektivnosti – rad na pravim stvarima
- Unapređenje ključnih segmenta funkcionisanja organizacije: unapređenje efikasnosti i efektivnosti, unapređenje kvaliteta radnih procesa i proizvoda, evolucija organizacione kulture, važan korak u korporativizaciji organizacije (ukoliko je to cilj)
- Podizanje sveopštег nivoa profesionalizma u kompaniji
- Ključ vrednosti koja može da se proizvede kroz PMO leži u adekvatnom upravljanju svih procesnih perspektiva u projektima, programima i portfolio koje je potrebno harmonizovati, holistički sagledati (na nivou organizacije), adekvatno izveštavati, kontinuirano unapredjivati metodologiju iz naučenih lekcija, kontinuirano obučavati PM i sve članove projektnog tima, uključujući i vlasnike projekata/programa, odnosno adekvatno upravljati projektima, programima i portfoliom kroz ili uz podršku PMO

VREDNOST PMO

- Inovativnost
- Spremnost na brzo reagovanje u kriznim situacijama
- Ako je kompanija projektno orijentisana, mislim da se PMO nameće kao neophodna celina. Ovo je odeljenje koje za primarni cilj ima uspešnu realizaciju projekata koji su dalje povezani sa strategijom, poslovanjem i ostvarivanjem koristi kompanije
- Centralizovano upravljanje portfoliom
- Centralizovano upravljanje projektima u kome svi članovi zajedno rade na definisanju jedinstvene metodologije, procesa, njihovo stalno unapredjenje, kao i pracenje projekata i otklanjanja poteškoća
- Unapređuje tim, povećava profit
- Jedinstveno upravljanje resursima kompanije sa ciljem ostvarivanja strateških ciljeva kao i adekvatno planiranje svih resursa u skladu sa istim. Standardizacija praksi i metodologija. Kvalitetnija usluga internim i eksternim zainteresovanim stranama.
- Povećanje uloge PM u kompaniji. Razvoj PM u kompaniji

REFERENCE

- Abraham, T., Jung, J., & Lovett, S. R. (2019). PMO Longevity & Implementation Phase Variables. In Academy of Management Proceedings. 2019(1).
- Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). Identifying forces driving PMO changes. Project Management Journal, 41(4), 30-45.
- Bredillet, C., Tywoniak, S., & Tootoonchy, M. (2018). Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens. International Journal of Project Management, 36(1), 27-42.
- Hüttelmann, C., Golfels, P. (2020) Multi-project management in corona crisis. European Project Management Journal, 10(2), 3-10.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. International Journal of Project Management, 32(2), 202-217.
- Montenegro, A. (2019). Competencies for the future: A comparative analysis of agile certification. European Project Management Journal, 9(2), 46-54.
- Ružićić, M. M., Obradović, V., & Dobrota, M. (2019). Integrated concept of strategic management as a tool for effective technology transferr in R&D organizations. European Project Management Journal. 9(2), 74-84.
- Silva M, Bouter R. (2015). The Value of a PMO. PM World Journal. 4(9).
- Stumpf, M., Brandstätter, M., & Borghoff, J. (2019). Sustainable project management and the role of integrated communication. European Project Management Journal. 9(1), 10-20.