



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје

Економски факултет - Скопје

**СЕКТОР ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТИ ВО  
СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ**  
**ПРЕДИЗВИЦИ, МОЖНОСТИ И ПРЕПОРАКИ**

- докторска дисертација -

Кандидат: м-р Неда Калешовска

Ментор: проф. д-р Лидија Пулевска – Ивановска

Скопје, 2020



Ss. Cyril and Methodius University in Skopje  
Faculty of Economics - Skopje

PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN  
CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT  
CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND RECOMMENDATIONS

- doctoral dissertation -

Candidate: Neda Kaleshovska, M.Sc.

Mentor: Prof. Lidija Pulevska Ivanovska, Ph.D.

Skopje, 2020

# СЕКТОР ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТИ ВО СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ

## ПРЕДИЗВИЦИ, МОЖНОСТИ И ПРЕПОРАКИ

### - АПСТРАКТ -

Универзалната неизвесност и континуираниот конкурентски притисок се причина за примена на проектен менаџмент во современото бизнис работење во сè поголем број организации. Ваквата ситуација, несомнено создава дополнителен притисок во управувањето на проектите, од аспект на успешна реализација на самите проекти, но и од аспект на реализација на вистинските проекти, што нè доведува до концептот на сектор за управување со проекти (ПМО). Целта на овој докторски труд е да се претстави теоретскиот и практичниот аспект на секторот за управување со проекти (ПМО) во современото бизнис работење.

Оваа докторска дисертација овозможува синтетизирана анализа на концептот на ПМО во еден труд, отворајќи, анализирајќи и разоткривајќи ги бројните и најзначајните прашања и дилеми околу овој концепт. Во овој труд се анализираат предизвиците и можностите на оваа организациска единка, како и препораки за истата.

Посебен фокус во овој докторски труд е ставен на спознавање на состојбата на ПМО и проектен менаџмент во Република Северна Македонија. Анализата од истражувањето спроведена во рамките на овој труд, дава заклучоци на ниво на индустрија, на ниво на големина на организација, како и на севкупно ниво на Република Северна Македонија каде и како се движат трендовите на ПМО и проектен менаџмент. Дополнително, во оваа докторска дисертација е обработена и анализа и споредба на резултатите добиени од анкетното истражување во Република Северна Македонија со истражувања достапни на светско ниво, со цел добивање севкупна слика, заклучоци и препораки за ПМО на ниво на Македонија, но истовремено знаејќи ја универзалноста на темата и на сеопфатно, генерално ниво. Она што оваа докторска дисертација нуди е знаење, одговори, анализа и синтеза, искуство и препораки за успешно поставување и водење на организациската единка - сектор за управување со проекти, како одговор на барањата, динамиката, на промените и еволуцијата, кои налагаат денес повеќе од кога било, успешни проекти и позитивни можности за континуирана реализација и прогрес.

**Клучни зборови:** проектен менаџмент, портфолио - менаџмент, сектор за управување со проекти, современо бизнис работење

# PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN CONTEMPORARY BUSINESS ENVIRONMENT

## CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND RECOMMENDATIONS

### - ABSTRACT -

The universal uncertainty as well as the continuous competitive pressure, are leading an increasing number of organizations to implement and apply project management nowadays. This situation, without a doubt, leads to an increased pressure in managing projects, both from the premise of successful project management, but also from the premise of realization of the right projects, that brings us to the concept of Project Management Office (PMO). To these regards the goal of this doctoral disertation is to present both the teoretical and the practical aspects of Project Management Office (PMO) in contemporary business environment.

This doctoral disertation gives a sinthesized analysis of the concept of PMO in one research summary, opening, analyzing and discovering the numerous and important questions and dilemmas surrounding this concept. Furthremore, this paper analyzes the challenges and opportunities of this organizational entity as well as the recommendations for the same.

Special focus in this doctoral dissertation is put upon the analysis of the status of project management and PMO in the Republic of North Macedonia. The research analysis conducted within this thesis, gives conclusions about the status and movements of the trends both in respect to project management and in respect to PMO on industry level, on organization size level, as well as on overall level for the Republic of North Macedonia. Furthermore, this thesis conducts comparative analysis between Macedonia and the worldwide trends, in order that it generates an all-inclusive overview with conclusions and recommendations for the PMOs in Republic of North Macedonia, but in the same time, knowing the universality of the topic, on a more general level as well. What this doctoral dissertation offers is knowledge, answers, analysis, synthesis, experience and recommendations for a successful setup and management of the organizational unit, PMO, as a response for the ever increasing needs, dynamics, changes and evolution that are imposed today, more than ever, leading to successful projects and positive oppotunities for continuous realization and growth.

**Keywords:** project management; portfolio management; project management office; contemporary business environment

## СОДРЖИНА

СПИСОК НА КРАТЕНКИ.....	7
СПИСОК НА СЛИКИ .....	9
СПИСОК НА ТАБЕЛИ .....	12
ВОВЕД.....	13
1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА.....	13
2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	15
3. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	17
4. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА.....	20
ГЛАВА 1: КОНЦЕПТИ И ЕВОЛУЦИЈА НА ПМО .....	22
1.1. Дефинирање на концепти и поими на проектен менаџмент и ПМО .....	22
1.2. Еволуцијата на ПМО – некогаш, денес, утре .....	30
1.3. Еволуцијата на проектен менаџмент низ времето .....	36
1.4. Еволуцијата на ПМО наспроти еволуцијата на проектен менаџмент.....	43
ГЛАВА 2: УЛОГАТА НА ПМО ВО СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ.....	46
2.1. Варијации на ПМО – различности, сличности и контрасти .....	47
2.2. Улогата и функцијата на ПМО .....	56
2.3. Како ПМО креираат вредност?.....	60
2.4. Успешни наспроти неуспешни ПМО –предизвици, можности и препораки.....	65
ГЛАВА 3: УЛОГАТА НА ПМО - ЛИДЕР, ПРОЕКТЕН ЛИДЕР И НА ОДБОРОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТИ.....	78
3.1. ПМО - лидер – катализатор за забрзување на развојот на самото ПМО и на проектен менаџмент во една организација .....	79
3.2. Улогата на проектен лидер/менаџер и нејзини специфики .....	84
3.3. Главните стеикхолдери во окружувањето на ПМО .....	87
3.4. Потребата од одбор за управување со проекти со цел фокус и посветеност во проектната реализација.....	89
ГЛАВА 4: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ОДРЖУВАЊЕ НА ПМО.....	94
4.1. ПМО – потреба или луксуз?.....	95
4.2. Како до основање и воспоставување на ПМО?.....	97
4.3. Развојот и растот на ПМО по неговото основање .....	104

4.4. Успешни наспроти неуспешни имплементации и одржување на ПМО – предизвици, можности и препораки.....	109
4.5. Примери за имплементација на ПМО .....	113
4.5.1. ПМО во ИТ - индустријата - ИНТЕЛ .....	114
4.5.2. ПМО во здравствената индустрија – НИН .....	119
4.5.3. ПМО во American Eagle Credit Union .....	125
<b>ГЛАВА 5: КЛУЧНИ АСПЕКТИ И ПРЕПОРАКИ ЗА УСПЕШНО ПМО ВО СОВРЕМЕННОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ.....</b>	<b>132</b>
5.1. Карактеристики зад современите и успешни ПМО: флексибилност, агилност и едноставност .....	132
5.2. Портфолио - менаџмент – управување со метежот од премногу проекти .....	141
5.3. Синхронизација на проектите со стратегиската определба на организациите ....	147
5.4. Дефинирање на мерни точки за евалуација на работата на ПМО и проект - менаџерите .....	152
<b>ГЛАВА 6: АНАЛИЗА НА ПМО И ПРОЕКТЕН МЕНАЏМЕНТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА НАСПРОТИ СВЕТСКИТЕ ТРЕНДОВИ.....</b>	<b>157</b>
6.1. Анализа на резултатите од истражувањето во Република Северна Македонија во областа на проектен менаџмент и ПМО .....	159
6.1.1. Анализа на резултатите за проектен менаџмент на територијата на Република Северна Македонија .....	160
6.1.2. Анализа на резултатите за ПМО на територијата на Република Северна Македонија .....	167
6.1.3. Анализа и споредба на резултатите за проектен менаџмент и ПМО зависно индустријата на организациите .....	175
6.1.4. Анализа и споредба на резултатите за проектен менаџмент и ПМО зависно големината на организацијата .....	182
6.2. Факти и трендови за проектен менаџмент во организациите, светски трендови наспроти Република Северна Македонија .....	184
6.3. Факти и трендови за ПМО во организациите, светски трендови наспроти Република Северна Македонија.....	189
6.4. Заклучоци од анализата на ПМО и проектен менаџмент во Република Северна Македонија и перспективата на ова истражување наспроти светските трендови.....	194
<b>ЗАКЛУЧОК .....</b>	<b>199</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>199</b>
<b>ПРИЛОГ.....</b>	<b>225</b>

## СПИСОК НА КРАТЕНКИ

Кратенка	Значење на кратенката
CEO	Главен извршен директор (англ. Chief Executive Officer, CEO)
CIO	Главен директор на информации (англ. Chief Information Officer)
СММИ	Интеграциски модел за созревање на способностите (англ. Capability Maturity Model Integration)
COBIT	Проектна рамка/методологија за ИТ - менаџмент креирана од страна на ISACA (Асоцијацијата за преглед и контрола на информатички системи) (англ. Control Objectives for Information and Related Technology)
COO	Главен оперативен директор (англ. Chief Operations Officer, COO)
СPPS	Проект - менаџмент техника за мапирање на проекти по методот на линеарно програмирање (англ. Critical Path Planning and Scheduling System, CPPS)
СPO	Главен директор за проекти (англ. Chief Projects Officer, CPO)
CR	Барање за промена (англ. Change Request, CR)
CRIS	Информационен систем за клиничко истражување (англ. Clinical Research Information System, CRIS)
СPM	Проект - менаџмент техника за мапирање на проекти по методот на дефинирање на критичниот пат (англ. Critical Path Method, CPM)
EMEA	Европа, Среден Исток и Африка (англ. Europe, Middle East & Africa, EMEA)
ESA	Посебниот Извештај на PMI за етика, стандарди и акредитации (англ. Ethics, Standards, and Accreditations, ESA)
ИТ	Информатичка технологија (англ. Information Technology, IT)
ISACA	Асоцијацијата за преглед и контрола на Информатички системи (англ. Information Systems Audit and Control Association, ISACA)
IPMA/ИПМА	Интернационална асоцијација за проектен менаџмент (англ. International Project Management Association, IPMA)
ISO	Интернационална организација за стандарди (англ. International Standards Organization, ISO)
ITIL	Рамка, методологија која се фокусира на поврзување на ИТ-процесите со потребите на бизнисот (англ. Information Technology Infrastructure Library)
НИH	Здравствена институција во Америка (англ. National Institute of Health, NIH)
NPV	Нето сегашна вредност (англ. Net Present Value, NPV)
MIS	Медицински информационен систем (англ. Medical Information System, MIS)
OPM3	Организациски модел за зрелост во проектен менаџмент развиен од PMI (англ. Organization Project Management Maturity Model)
PERT/ПЕРТ	Проект - менаџмент техника за мапирање на проекти по методот на програмска евалуација и преглед со примена на три вида

	естимации: песимистички, оптимистички и најверојатни (англ. Program Evaluation and Review Technique, PERT)
PLC	Животен циклус на програма (англ. Program Lifecycle)
PM	Проектен менаџмент (англ. Project Management, PM)
PMBOK/ПМБОК	Книга за знаењето на проектен менаџмент издадена од PMI (англ. Project Management Body of Knowledge, PMBOK)
PMI/ПМИ	Институт за проектен менаџмент (англ. Project Management Institute, PMI)
PMO/РМО	Сектор за управување со проекти (англ. Project Management Office, РМО)
PMP	Сертификат за проектен менаџмент од PMI, Експерт во проектен менаџмент (англ. Project Management Professional)
PgMP	Сертификат за програм - менаџмент од PMI, Експерт во програм - менаџмент (англ. Program Management Professional)
PRINCE/èПРИНЦЕ	Проектна методологија која е процесно ориентирана. Ги дели проектите на неколку фази, секоја фаза со одредени процеси кои треба да се следат (англ. PRojects IN Controlled Environments, PRINCE)
ППМ/PPM	Портфолио и проектен менаџмент (англ. Portfolio and Project Management, PPM)
SPO	Системски сектор за проекти. Формата на ПМО евидентирана во 1950 - тите години (англ. System Program Office, SPO)
TQM	Менаџмент на севкупен квалитет, односно структурен пристап кој се фокусира на подобрување на севкупниот квалитет во организацијата преку континуирано подобрување на интерните процеси (англ. Total Quality Management, TQM)
WBS	Нацрт на работна структура на проектот (англ. Work Breakdown Structure, WBS)
WIP	Работа во прогрес (англ. Work in Progress, WIP)
XP/ХП	Проектна методологија за развој на софтверски решенија (англ. Extreme Programming, XP)



## СПИСОК НА СЛИКИ

Слика 1.1	Методологии на проектн менаџмент .....	23
Слика 1.2	Ограничувања на проектн менаџмент .....	27
Слика 1.3	Проект, програма, портфолио, ПМО и одбор за управување со проекти во организациски контекст .....	30
Слика 1.4	Застапеност на ПМО на светско ниво од 2000 до 2016 .....	35
Слика 1.5	Споредба на еволуцијата на ПМО наспроти еволуцијата на проектн менаџмент .....	44
Слика 2.1	Бројност на ПМО во една организација .....	49
Слика 2.2	Авторитет на ПМО во донесување одлуки .....	50
Слика 2.3	Процент на проекти менаџери под мандатот на ПМО .....	51
Слика 2.4	Позиција на ПМО во организациската структура .....	53
Слика 2.5	Соодносот на ПМО на ниво на проект, на ниво на сектор, на ниво на организација .....	54
Слика 2.6	Дистрибуција на време на постоење на ПМО .....	55
Слика 2.7	Број на вработени во ПМО, исклучувајќи ги проектните менаџери .....	55
Слика 2.8	Улогата на ПМО во 6 модули .....	59
Слика 2.9	Скала на вредност на секторот за управување со проекти .....	63
Слика 2.10	Застапеност на организации кои имаат сомнеж, ја ставаат работата на ПМО под знак прашалник .....	63
Слика 3.1	Кариерен развоен пат на ПМО - лидер .....	83
Слика 3.2	Главни стеикхолдери на секторот за управување со проекти .....	87
Слика 3.3	Матрица за приоретизација на стеикхолдери по моќ и интерес .....	88
Слика 3.4	Одбор за управување со проекти во организациски контекст .....	90
Слика 3.5	Животниот циклус на проектна реализација .....	92
Слика 3.6	Категории на проекти при стоп/продолжување (go/no go) .....	93
Слика 4.1	Развојот и созревањето на ПМО низ фази .....	104
Слика 5.1	Баланс помеѓу ригидност и флексибилност .....	135
Слика 5.2	Портфолио - менаџмент во организациски контекст .....	143
Слика 5.3	Прикази на проектн портфолио .....	145
Слика 5.4	Индикатори за поврзаност на стратегијата и проектите врз перформансот на организациите .....	150
Слика 5.5	Мерење на перформансот на ПМО од перспектива на проект - менаџери .....	154
Слика 6.1	Застапеност на индустрии во анкетното истражување .....	158
Слика 6.2	Застапеност на големина на организации во анкетното истражување .....	158
Слика 6.3	Застапеност на профил на испитаници во анкетното истражување .....	159
Слика 6.4	Застапеност на проектн менаџмент во Република Северна Македонија .....	160
Слика 6.5	Поставеност на проект - менаџерите во организациски контекст во Република Северна Македонија .....	161
Слика 6.6	Застапеност на стандарди за проект - менаџмент во организациите во Република Северна Македонија .....	162

Слика 6.7 Најчести предизвици врзани со проектното истражување во Република Северна Македонија .....	163
Слика 6.8 Застапеност на опции за тренинг, унапредување и развој на проект - менаџери во Република Северна Македонија .....	165
Слика 6.9 Зрелост на проектен менаџмент во организациите во Република Северна Македонија .....	166
Слика 6.10 Улога на проектен менаџмент во креирање/додавање на вредност според анкетното истражување.....	166
Слика 6.11 Застапеност на ПМО во организациите на територијата на Република Северна Македонија .....	168
Слика 6.12 Постапеност на ПМО во организациски контекст во Република Северна Македонија .....	168
Слика 6.13 Времетраење на ПМО - то од неговото постоење во Република Северна Македонија .....	169
Слика 6.14 Вид на ПМО во организациски контекст во Република Северна Македонија	170
Слика 6.15 Вклученост на ПМОто во синхронизација на проектите со организациската/дивизиската стратегија во Република Северна Македонија .....	170
Слика 6.16 Застапеност на ПМО кои имаат воспоставени мерни точки за сопствениот успех и перформанс во Република Северна Македонија.....	172
Слика 6.17 Зрелоста на ПМО и зрелоста на проектен менаџмент во организациите во Република Северна Македонија .....	173
Слика 6.18 Улогата на ПМО во овозможување подобар и поуспешен проектен менаџмент според анкетното истражување .....	173
Слика 6.19 Застапеност на проектен менаџмент по индустрии во Република Северна Македонија .....	176
Слика 6.20 Позиција на проект - менаџери во организациски контекст на индустриско ниво во Република Северна Македонија .....	177
Слика 6.21 Застапеност на стандарди и пристапи за проектен менаџмент по индустрии во Република Северна Македонија .....	178
Слика 6.22 Зрелост на организациите во поглед на проектен менаџмент на индустриско ниво во Република Северна Македонија .....	179
Слика 6.23 Застапеност на ПМО по индустрии во Република Северна Македонија.....	180
Слика 6.24 Позиција на ПМО во организациски контекст на индустриско ниво во Република Северна Македонија .....	181
Слика 6.25 Зрелост на организациите во поглед на ПМО на индустриско ниво во Република Северна Македонија .....	182
Слика 6.26 Застапеност на проектен менаџмент според големина на организации во Република Северна Македонија .....	183
Слика 6.27 Застапеност на ПМО според големина на организации во Република Северна Македонија .....	184
Слика 6.28 Застапеност на проектен менаџмент во Република Северна Македонија, наспроти светско ниво.....	185

Слика 6.29 Застапеноста на стандарди на проектниот менаџмент кои се применуваат во организациите во Република Северна Македонија наспроти светски трендови .....	185
Слика 6.30 Споредба на застапеност на тип на стандарди за проектниот менаџмент во Република Северна Македонија, наспроти светски трендови.....	186
Слика 6.31 Споредба на вложувањата за тренинг на проект - менаџерите во Република Северна Македонија наспроти светски трендови.....	187
Слика 6.32 Споредба на зрелост на проектен менаџмент во Република Северна Македонија наспроти светски трендови .....	188
Слика 6.33 Перцепција за проектен менаџмент како начин кој додава бизнис - вредност во организациите во Република Северна Македонија наспроти светски трендови.....	188
Слика 6.34 Споредба на застапеност на ПМО во организациите во Република Северна Македонија наспроти светски трендови.....	189
Слика 6.35 Споредба на времето на постоење на ПМО во организациите во Република Северна Македонија наспроти светски трендови.....	190
Слика 6.36 Споредба на ПМО од организациска перспектива во Република Северна Македонија, наспроти светски трендови.....	191
Слика 6.37 Застапеноста на ПМО во синхронизирање на стратегијата на организациите со проектите во Република Северна Македонија наспроти светски трендови.....	192
Слика 6.38 Застапеност на ПМО кои имаат мерни точки за сопствениот успех/ефективност/вредност во Македонија наспроти светските трендови.....	193
Слика 6.39 Споредба на улоги кои ПМО ги опслужува во организацијата на ниво на Република Северна Македонија наспроти светски трендови.....	194

## СПИСОК НА ТАБЕЛИ

Табела 1.1 Компарација на моделот на „еволуирано ПМО” со останати/претходни модели на ПМО .....	33
Табела 1.2 Споредба на проектен менаџмент 1.0 (некогаш) и споредба на проектен менаџмент 2.0 (денес).....	41
Табела 2.1 Најчести називи на ПМО, секторот за управување со проекти.....	48
Табела 2.2 Предности и недостатоци на ПМО како тело за поддршка .....	51
Табела 2.3 Предности и недостатоци на ПМО како тело за контрола .....	52
Табела 2.4 Категоризација на ПМО - функции.....	57
Табела 2.5 Ранг на функциите на ПМО .....	58
Табела 2.6 Предизвици и препораки за работата на ПМО од призма на проект -менаџери	75
Табела 3.1 Нивоа на проектен менаџмент искуство на ПМО - лидерот .....	80
Табела 3.2 Категоризација на вештини на ПМО - лидерот .....	82
Табела 4.1 ПМО- то на AEFCSU, почетна и зрела фаза.....	129
Табела 5.1 Карактеристики на ригидни наспроти флексибилни ПМО .....	134
Табела 6.1 Најчести причини за предизвици и тешкотии во проектното управување според анкетното истражување и улогата на ПМО во надминување на истите .....	163
Табела 6.2 Ранг на најчести одговорности и задачи кои ПМО ги опслужува во Република Северна Македонија .....	171
Табела 6.3 Најчести причини за предизвици и тешкотии во работата на ПМО според анкетното истражување.....	174

## ВОВЕД

### 1. АКТУЕЛНОСТ НА ПРОБЛЕМАТИКАТА

Денешното, современо бизнис работење се карактеризира со универзална неизвесност. Ваквата неизвесност, за организациите предизвикува високи нивоа на притисок за имплементирање на вистинската стратегија која би резултирала со испорака на очекуваните резултати (Biedenbach & Söderholm, 2008). Организациите сè повеќе се насочуваат кон проектен менаџмент како начин да се реализира поставената стратегија и како начин да се добијат посакуваните резултати што побрзо. Ваквата ситуација, несомнено, создава дополнителен притисок во управувањето на проектите, од два аспекта; од аспект на успешна реализација на самите проекти (Whittington & Melin, 2003), но и од аспект на реализација на вистинските проекти (Dinsmore & Cooke-Davies, 2006). Континуираниот притисок за што подобри бизнис - резултати, со што помалку ресурси, само ја кристализира потребата од избор на вистинските проекти, односно избор на оние проекти кои имаат најголема бизнис - вредност за организацијата и понатака од успешната реализација на самите проекти, што доведува до концептот на сектор за управување со проекти, познато на интернационално ниво како Project Management Office, ПМО. Во овој докторски труд, јазично ќе ја користиме кратенката на македонски јазик, односно ПМО, како кратенка за Project Management Office – сектор за управување со проекти.

ПМО е организациска единка која од централизирана позиција ги координира, поддржува и контролира проектите кои се под надзор на самото ПМО. Типични одговорности во улогата на ПМО се: стандардизација на процесите и методите за проектен менаџмент во една организација, фасилитаторство и координација на портфолиото на проекти на организациско ниво, менторство и тренинг за проект - менаџерите и едноставно подобрување на стапката на проектен успех (Santodus, 2003). Во таа насока, зад мотивацијата за имплементирање на ПМО, многу често стои целта да се подобри перформансот на проектни реализации и да се намали стапката на неуспешни проекти, односно да се намали стапката на проекти кои не ги исполнуваат очекувањата на клиентите, кои се над предвидениот буџет или кои го надминуваат предвиденото време за испорака (Stanleigh, 2006).

Во поглед на актуелноста на оваа проблематика, бројките на светско ниво говорат за масовен тренд и интерес во концептот ПМО. Доволно е само еден поглед на amazon.com за да се види бројот на книги објавени на оваа тема во период од 2005-2010. Конкретно за овој период се објавени околу 3800 книги на тема ПМО (Ward, 2010). Исто така, ваков показател дава и извадок од linkedin.com, каде групата на ПМО - членови брои 125,452 според извадок во времето на изработка на овој труд, односно, извадок од 20.7.2019. За сеприсутноста на ПМО сведочи и податокот дека и папата решава да имплементира ПМО во Ватикан (2014, PM Network, A PMO for the Pope). По години на финансиски скандали, Ватикан како решение се одлучува за имплементација на подобар и потранспарентен проектен менаџмент. Тие се решаваат за основање на ПМО, со цел на тој начин да се

воспостават процедури, процеси и стандарди. Дополнително, задачата на ПМО- то на Ватикан е да ги надгледува планирањата и испораката на проектите во нивниот Секретаријат за економија. Папата Франсис, во негова изјава споменува како сака финансиите на Ватикан да бидат администрирани „искрено и транспарентно“. Како водач на ПМО на Ватикан е поставен австралискиот проект - менаџер, Danny Casey, во координација со водачот на Секретаријатот, австралискиот кардинал George Pell. Примерот со Ватикан не е изолиран. ПМО се сретнува во владиниот сектор и во многу други земји и/или градови. Така, во Њујорк постои ПМО кое има за цел да им служи на владините агенции и индивидуалниот персонал кој работи на проекти. Дополнително, ова ПМО овозможува тренинг и професионален развој за проект - менаџерите и проект - спонзорите. Тие обезбедуваат платформа, форум преку кои проект - менаџерите споделуваат искуство и знаење. Тие овозможуваат контрола и инспекција на проектите, како и директно управување со проектите. Дополнително, тие прават и контрола и евалуација на нивото на проектен менаџмент на подорганизациите и владините агенции (Jaques, 2003).

Во бизнис - светот, ПМО е присутно во скоро секоја организација. Според последните истражувања на PM Solutions (2016) во истражувањето за состојбата на ПМО (State of the PMO Research), 85% од организациите имаат ПМО на светско ниво, што ја поткрепува претпоставката на Rad and Levin (2002) дека трендот на имплементација на ПМО во организациите ќе продолжи да расте и дека проектите стануваат „начин на работа за сè повеќе и повеќе организации“ (р. 1). Во оваа насока, распространетоста на проектниот менаџмент како менаџмент - пракса е во напредна фаза на светско ниво. Организацијата PMI (Project Management Institute/Институт за Проектен Менаџмент) брои 1,2 милиони сертификации на светско ниво, има членови во 207 земји, присутна е на 6 континента и има над 5 милиони примероци во употреба од книгата „Проект - менаџмент база на знаење“, односно PMBOK (Project Management Body of Knowledge). Следствено, самиот развој и распространетост на концептот проектен менаџмент, предизвикува распространетост и развој и на концептот ПМО. Според Kerzner (2004), како организациите започнуваат да ги признаваат предностите и бенефитите кои проектниот менаџмент ги носи како менаџмент - дисциплина, сè поголем е и нагласокот кој се става на ПМО како концепт кој носи професионално и формално воспоставување на проектен менаџмент во организациски контекст. Така, според него, концептот на секторот за управување на проекти е една од најзначајните проектен менаџмент активности за периодот од 2000-2010.

Но, и покрај големиот број книги, интерес и примена на ПМО, овој концепт, за разлика од проектен менаџмент сè уште е во фаза на ферментација и сè уште е нестабилен (Hobbs, Aubry, & Thuillier, 2008). Секторот за управување со проекти се бори со бројни предизвици. Сè уште честите проектни неуспеси, незадоволството на проектните менаџери и незадоволството на разни стейкхолдери на организацијата во изборот на проекти, во бројноста на проектите, во изборот на проектните менаџери, во совпаѓање на вистинските проекти со точниот проектен тим и соодветниот проект – менаџер, се дел од предизвиците со кои се соочуваат денес секторите за управување со проекти и кои го доведуваат нивното постоење под знак прашалник. Во таа насока, тие имаат потешкотии во докажување на својата вредност и задржување на својата позиција во организацијата. Конкретно, 50% од

ПМО- ата се затвораат во рок од 3 години (Association for Project Management, 2004), а голем е и процентот, 36% на стейкхолдери кои се сомневаат во вредноста на нивните ПМО- а (ESI, 2013, Global State of the PMO).

Од една страна, сме сведоци на сè почестата примена на ПМО и сеприсутноста на ПМО во огромен процент на организации во светски рамки, но од друга страна гледаме како самиот концепт на ПМО е нестабилен и полн предизвици. Генерирање на ефективна вредност за организациите останува топ приоритет, но и предизвик за секое ПМО. Во оваа насока, концептот на ПМО е интересен за анализа и обработка.

Досегашните достигнувања и истражувања на темата на ПМО на светско ниво ни помагаат во разбирање на трендовите во оваа област и ни помагаат во разбирање на најчестите предизвици со кои тие се соочуваат, потребата за нивно постоење или оспорување на истата, како и разоткривање на можностите кои се кријат зад нивното работење, носејќи низа предности за организациите во ова комплексно и динамично време. Овој концепт е особено интересен за анализа за докторски труд, бидејќи на ниво на Република Северна Македонија, не се сретнуваат истражувања во областа на ПМО, што остава простор за придонес на оваа докторска дисертација.

## 2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Главниот предмет на истражување во оваа дисертација е секторот за управување со проекти, ПМО, во современото бизнис работење, опфаќајќи анализа на самиот концепт, навлегувајќи во деталите зад концептот ПМО и анализирајќи ги предизвиците и можностите на оваа организациска единка, како и препораки за истата. Во сооднос со предметот на истражувањето, основна цел на овој докторски труд е спознавање на состојбата на ПМО и проектен менаџмент во Република Северна Македонија преку локално анкетно истражување на организации од ИТ - индустријата, финансиската индустрија, телекомуникациите, фармацијата, невладиниот сектор и др. Истражувањето е спроведено со анонимна анкета на вработени во повеќе од 60 организации и 180 испитаници. Истражувањето ги опфаќа следниве профили на испитаници од анкетираниите организации: проект - менаџери, лидери на ПМО, учесници во проекти, учесници на ПМО и повисокиот менаџмент. Анализата од истражувањето дава заклучоци на ниво на индустрија, на ниво на големина на организација, како и на севкупно ниво на Република Северна Македонија каде и како се движат трендовите на ПМО и проектен менаџмент. Дополнително, во оваа докторска дисертација е направена и анализа и споредба на резултатите добиени од анкетното истражување во Република Северна Македонија со истражувања достапни на светско ниво, со цел добивање целосна слика, заклучоци и препораки за ПМО на ниво на Македонија, но истовремено знаејќи ја универзалноста на темата и на сеопфатно, генерално ниво. Ваквите заклучоци и препораки се на база на темелна и детална обработка на теоријата врзана за оваа проблематика, на база на локалното истражување во Република Северна Македонија, на база на светските трендови и истражувања за оваа област,

поткрепено со лично искуство и долгогодишна работа во областа на проектен менаџмент во Македонија.

Некои од прашањата кои ова истражување ги отвора се следниве:

- > Колку организациите опфатени во истражувањето на ниво на Република Северна Македонија имаат имплементирано ПМО и какви се овие податоци во однос на светските трендови?
- > Колку од организациите кои немаат имплементирано ПМО во Република Северна Македонија, планираат да имплементираат во блиска иднина?
- > Каде во организациската структура е поставено ПМО и дали истото има одговорност за проектите на севкупно, организациско ниво, или ниво на сектор или на индивидуален проект?
- > Кои индустрии во Република Северна Македонија имаат зголемен тренд на имплементирање на ПМО, а кои индустрии каскаат позади?
- > Трендови на зрелост – дали повеќето ПМО во Република Северна Македонија се млади, постојат мал број години, или повеќето од нив се со поголемо искуство и зрелост во нивното постоење, каков е светскиот тренд, дали сме во чекор со светските трендови?
- > Дали организациите во Македонија ги синхронизираат проектите со стратегијата и како е релацијата поврзана со светските трендови во оваа насока?
- > Кои се главните функции, кои се обврските на едно ПМО? Што најчесто работи едно ПМО, дали има дискрепанција помеѓу улогата на ПМО во Република Северна Македонија и улогата на ПМО на светско ниво?
- > Кои се главните предизвици со кои едно ПМО се соочува на ниво на Република Северна Македонија?
- > Дали ПМО-то придонесува за подобар и поуспешен проектен менаџмент?

Во однос на трендови, на ниво на проектен менаџмент, некои од прашањата на кои ќе се фокусира ова истражување се следниве:

- > Колку организациите опфатени во истражувањето на ниво на Република Северна Македонија применуваат проектен менаџмент и како овие податоци стојат во однос на светските трендови?
- > Колку од испитаните организациите во Република Северна Македонија кои не применуваат проектен менаџмент, планираат да воспостават во блиска иднина?
- > Кои индустрии во Македонија имаат зголемен тренд на примена на проектен менаџмент, а кои индустрии каскаат позади?
- > Дали проект - менаџерите во Македонија репортираат директно на секторот за управување на проекти или врската помеѓу нив не е директна?



- > Кои се главните предизвици со кои проект - менаџерите се соочуваат во нивното секојдневно работење во Република Северна Македонија?
- > Дали организациите во Република Северна Македонија применуваат стандарди за проектен менаџмент и кои, и како ова содејствува со светските трендови?
- > Дали проектен менаџмент креира/додава вредност за организациите?

Останати цели на истражувањето на овој дисертациски труд се:

- > Да се идентификуваат почетоците на ПМО и на причинско-последичната врска за формирањето и постоењето на ПМО.
- > Да се претстави еволуцијата на ПМО низ времето.
- > Да се претстави теоретскиот концепт на организациската единка, ПМО, улогата на овој сектор, вредноста која ја носи и останати детални подробности.
- > Да се претстави теоретскиот концепт на улогите во проектната околина, со фокус зад улогата на лидерот/водителот на сектор за управување со проекти и проектниот менаџер/лидер.
- > Да се идентификува потребата од имплементација на ПМО и позадината зад самата имплементација на ПМО.
- > Да се идентификуваат спецификите на успешни наспроти неуспешни ПМО и предизвиците, можностите и препораките за успешно ПМО.
- > Да се идентификуваат спецификите на успешни наспроти неуспешни имплементации на ПМО и предизвиците, можностите и препораките зад успешната имплементација на ПМО.

### 3. ПЛАН ЗА ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во однос на самиот план на презентирање на материјата, овој труд е поделен на шест глави. Првата глава насловена како **КОНЦЕПТИ И ЕВОЛУЦИЈА НА ПМО**, започнува со анализа на дефинициите за проектен менаџмент и самиот сектор за управување со проекти. Понатака, во оваа глава е претставен еволуцискиот развој на ПМО од самиот почеток, анализирајќи ги причините кои доведуваат до потребата за ваков концепт и организациска единка и анализирајќи ја еволуцијата на овој концепт, промените низ времето и главните моменти и специфики кои го менуваат обликот на ПМО. Дополнително, првата глава содржи и анализа на двата концепта низ призмата на времето, односно еволуцијата на ПМО наспроти еволуцијата на проектен менаџмент, со цел осознавање на динамиката на промени во едниот концепт, наспроти динамиката на промени во другиот концепт.

Втората глава насловена како **УЛОГАТА НА ПМО ВО СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ** започнува со анализа на концепт на ПМО и на различностите, сличностите и контрастите помеѓу разни ПМО. Она што е особено интересно и типично за овој сектор е диверзификација, варијабилноста и различностите помеѓу разни видови на ПМО.

Различности постојат и во самиот назив на оваа координативно тело, во структурата, во улогата што ја имаат, во вредноста што ја носат и во однос на нивото на влијание и контрола коишто ова тело го има врз проектите. Иако не постојат две идентични ПМО, во различностите на спецификите на ПМО има одредени сличности, во тоа дека тие следат некои базични модели кои ги обединуваат, а кои исто така се предмет на анализа во оваа глава. Втората глава исто така нуди анализа на улогата и функцијата на ПМО, како и анализа на успешни од една страна, наспроти неуспешни ПМО од друга страна. Анализирајќи и синтетизирајќи ги спецификите на едните наспроти спецификите на другите, во оваа глава се издвојуваат предизвиците, можностите и препораките зад успешен сектор за управување со проекти.

Во третата глава насловена како УЛОГАТА НА ПМО - ЛИДЕР, ПРОЕКТЕН ЛИДЕР И НА ОДБОРОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТИ, е опфатена анализа на улогите на два битни лидери во овој домен, односно лидерот или водачот на секторот за управување со проекти и лидерот, односно водачот на еден проект, проект -менаџерот. Улогата на ПМО - лидерот во оваа глава се споредува со онаа на катализатор во хемиска реакција. Така, како што некои хемиски состојки предизвикуваат забрзување, односно се катализатори на една хемиска реакција, така и еден вистински лидер на ПМО може да биде катализатор и да го забрза зреењето на ПМО . Понатаму во оваа глава се разгледуваат и останатите стејкхолдери во окружувањето на ПМО, нивните улоги, нивните очекувања, поврзаноста со ПМО, итн. На крајот на оваа глава се отвора и темата за потреба од орган, одбор, на повисоко ниво во организацијата, кој има за задача да одлучува за реализација на проектите, за нивно откажување или пролонгирање, да ги следи и мониторира проектите, да носи значајни одлуки на ниво на проектите како можност која би донела фокус и посветеност во проектната реализација и со тоа поуспешна работа на самото ПМО.

Четвртата глава насловена како ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ОДРЖУВАЊЕ НА ПМО, започнува со анализа на потребата од постоење на ПМО. Оваа глава го отвора прашањето дали навистина има потреба од постоење на ваква организациска единка или истото е непотребен луксуз кој дополнително додава комплексност во бирократските слоеви на една организација. Во оваа глава се разгледува самиот концепт на имплементација на ПМО, како еден голем проект и потфат. Дополнително, во оваа глава се анализира не само имплементацијата на ПМО, но и она што доаѓа по имплементацијата, односно долгогодишното одржување на ПМО и чекорите потребни за нормално созревање на едно ПМО, како и предностите од искусни ПМО и нивниот маратон низ годините. Оваа глава прави анализа на успешни наспроти неуспешни имплементации на ПМО, кои специфики ги довеле едните и другите на едниот или другиот резултат и соодветна анализа не само на предизвиците со кои тие организации се соочуваат при имплементација на ваков потфат, но и на можностите од успешна имплементација и препораки за истата. Завршокот на оваа глава е со анализа на неколку апликативни практични примери кои имаат за цел да го пресликаат процесот и искуството од нивната имплементација на ПМО, со цел да се извадат одредени заклучоци и препораки во оваа насока.

Петтата глава насловена како **КЛУЧНИ АСПЕКТИ И ПРЕПОРАКИ ЗА УСПЕШНО ПМО ВО СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ**, ги синтетизира заклучоците од анализа и синтеза на теоретскиот дел, во интегрирани заклучоци, односно препораки за успешно ПМО во современото бизнис работење. Аспекти како флексибилност и агилност, минимизирање на комплексноста позади процедурите и администрацијата во проектното управување, принципите за синхронизација на проектите со стратегијата, се дел од препораките зад успешно ПМО во современ концепт на бизнис работење кои ги разгледува оваа глава. Дополнително, оваа глава подетално ги анализира и останатите аспекти за успешно ПМО како концептот на мерни точки и концептот на портфолио - менаџмент. Со анализа на концептот на портфолио – менаџмент, се адресира потребата од приоритизација на проектите во согласност со ресурсните можности на организацијата и избегнување на метежот од премногу проекти кои дополнително негативно влијаат на проектниот перформанс.

Последната, шестата глава, насловена како **АНАЛИЗА НА ПМО И ПРОЕКТЕН МЕНАЏМЕНТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА НАСПРОТИ СВЕТСКИТЕ ТРЕНДОВИ**, започнува со анализа на резултатите од истражувањето во Република Северна Македонија во областа на проектен менаџмент и ПМО. Главата започнува со анализа на добиените резултати, толкување на резултатите и одредени заклучоци од истите. Понатаму во трудот е направена анализа и споредба на овие резултати од аспект на анализа на индустрии, и анализа на големина на организации. На крај, оваа глава заокружува со заклучоци од анализата на проектен менаџмент и ПМО во Република Северна Македонија наспроти светските трендови. Со тоа оваа докторска дисертација дава интегрална слика позади концептот на сектор за управување со проекти во современото бизнис работење и затворање на кругот на предизвици, можности и препораки за ваквиот концепт, како од теоретската анализа, така и од емпириските истражувања и севкупната обработка на оваа теза.

Иницијалниот придонес кој оваа докторска дисертација го овозможува, е синтетизирана анализа на концептот на ПМО во еден труд, каде се отвораат, анализираат и разоткриваат бројните прашања и дилеми околу овој концепт. Овој труд одговара на прашања од типот на: Што е ПМО?; Кога е започнат концептот на ПМО?; Каков е еволуцискиот пат на ПМО?; Каков е еволуцискиот пат на проектен менаџмент?; Каде во организациската структура наоѓа место ваквата организациска единка; Колку вработени е оптималниот број во едно ПМО?; Дали проектните менаџери одговараат директно на ПМО или има поинаква врска помеѓу нив?; Кој е профилот позади улогата на ПМО - лидер?; Кои се функциите кои ги извршува проектниот менаџер?; Кои се функциите кои ги извршува ПМО?; Која е вредноста на ПМО во организациски контекст?; Кои се можностите, предизвиците и препораките за успешно ПМО?; Кои се можностите, предизвиците и препораките за успешна имплементација на ПМО?, итн.

Подлабокиот придонес кој оваа докторска дисертација го овозможува е анализа на фактите и состојбата на ПМО и проектен менаџмент на ниво на Република Северна Македонија. И покрај бројните податоци и информации кои ги добиваме на оваа тема на

светско ниво, на ниво на Република Северна Македонија достапноста за вакви информации и анализи е оскудна.

Примената на резултатите од истражувањето се пресликани во препораките кои се присутни низ целата докторска дисертација, а особено се издвоени во претпоследната и последната глава од овој труд, каде фокусот е на заклучоците и препораките за ПМО во современото бизнис работење. Иако препораките и концептите кои произлегуваат од оваа докторска дисертација во однос на ПМО, ПМО - лидер, проектен лидер, имплементација на ПМО итн. се однесуваат на разни индустрии и видови организации и може да најдат примена во широк спектар на организации, она што е особено важно за помасовна примена, е флексибилноста што ја нудат препораките. Примената од оваа докторска дисертација не мора да биде сè или ништо. Препораките се базирани на резултатите добиени од истражувањата и анализите во овој докторски труд и нудат широк спектар на можности. Организациите може да изберат дел од препораките, дел да изостават и дел да ги остават за понатамошна анализа и одлука согласно нивното разбирање, знаење, облик, место и време во кое тие се во овој момент. Она што оваа докторска дисертација нуди, е знаење, одговори, анализа и синтеза, искуство и препораки за успешно поставување и имплементација на организациската единка - сектор за управување со проекти, како одговор на барањата, динамиката, на промените и еволуцијата, кои налагаат денес повеќе од кога било, успешни проекти и позитивни можности за континуирана реализација и прогрес.

#### 4. МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ИЗРАБОТКА НА ДОКТОРСКАТА ДИСЕРТАЦИЈА

Со цел изнаоѓање одговори и соодветна успешна обработка на предметот на истражување на оваа докторска дисертација и зададените цели, во овој научен труд се применуваат следните научноистражувачки методи: анализа-синтеза, индуктивно-дедуктивен метод, статистички метод, историски метод, компаративен метод, дескриптивен метод, метод на класификација, метод на компилација, емпириски методи, како и методот на анкетно истражување.

Во првата глава најмногу преовладува примена на анализа-синтеза, индуктивно-дедуктивен метод, статистички и историски методи, како и методот на компарација при споредбата на еволуцијата на ПМО наспроти еволуцијата на проектен менаџмент. Одредено ниво на дескриптивен метод исто така се применува во оваа глава со цел објаснување на поими кои за првпат теоретски се објаснуваат, како поимот на сектор за управување на проекти, проектен менаџмент и други клучни поими кои за првпат наоѓаат место во овој труд како и методот на компилација со цел заокружување на одредени заклучоци во овој дел.

Втората и третата глава започнуваат со особена примена на дескриптивниот метод со цел подлабоко објаснување на одредени поими врзани со концептот ПМО, проектен менаџмент и проектни менаџери, како и одредени статистички методи и компаративни методи за објаснување на причините и застапеноста на успешни наспроти неуспешни ПМО.

Во оваа глава исто така, преовладуваат методите на анализа-синтеза и индуктивно-дедуктивниот метод.

Во докторската дисертација своја примена наоѓа и анализа на примери достапни од Интернет и стручни весници и публикации, со цел објаснување на концептот на имплементација на ПМО и издвојување на главните предизвици, можности и препораки за ваквиот потфат низ примери.

Во петтата глава, најголема примена наоѓа методот на компилација во комбинација со методите на анализа и одредени примеси на дескриптивниот метод и секако методот на синтеза за добивање на клучните аспекти и препораки за успешно ПМО во современото бизнис работење.

Анкетното истражување се применува во последната глава, со цел анализа на состојбата во Република Северна Македонија во областа на проектен менаџмент и ПМО. Дополнително, во оваа глава интензивно се користи и методот на компарација за споредба на Македонија со светските трендови во доменот на проектен менаџмент и ПМО. И секако оваа глава го применува и научниот метод на компилација со кој се синтетизираат севкупните заклучоци од целокупната докторска дисертација низ препораки како од теоретскиот дел, така и од истражувачкиот дел, како и од емпириското искуство во интегрирани заклучоци за препораките за успешно ПМО во современото бизнис работење.

При обезбедување литература, во најголем дел се користи истражување на Интернет, публикации објавени на реномираниот весник на PMI, „Проект менаџмент журнал“ (Project Management Journal), како и книги и публикации од разни стручни автори од областа на проектен менаџмент.

## ГЛАВА 1: КОНЦЕПТИ И ЕВОЛУЦИЈА НА ПМО

Со текот на времето, интересот за проектен менаџмент расте, како што проектите стануваат сè позначајни во стратегиското и оперативното управување во организациите (Soderlund, 2005a). Со тоа расте и потребата од разбирање на концептите врзани со оваа проблематика на теми како проект, проект менаџмент, проект - менаџмент методологии, портфолио - менаџмент, ПМО, итн. Овој труд го започнуваме со детално објаснување на овие поими, како би се поставила соодветна база и темел во разбирање на оваа проблематика.

Дополнително, оваа глава ја опфаќа и анализата на еволуцијата на проект менаџмент и еволуцијата на ПМО. Примери како изградба на пирамидите од постаро, и Ајфеловата кула од поново време, се примери на проект. Па, дали проектниот менаџмент датира уште од времето на пирамидите? Иако изградбата на пирамидите е форма на проект, почетоците на проект менаџмент од современ аспект, датираат од 1950- тите години и се во континуиран раст сè до денес. Исклучително значајна улога за развојот на проект менаџмент и достигнување на афирмацијата на оваа менаџмент - дисциплина, како и развојот на ПМО - концептот се должи на организациите како Институтот за проект менаџмент (Project Management Institute, PMI), Интернационалната асоцијацијата за проект менаџмент (International Project Management Association (IPMA), кои од 1990- тите години континуирано придонесуваат за раст и развој на секторот ПМО и на проект менаџмент како дисциплина. Нивниот придонес во афирмирање на проект менаџмент и на ПМО се неоспорливи. Дополнително, бројните истражувања и трудови на оваа тема, продолжуваат да придонесуваат за континуираниот развој на овие дисциплини и на континуираниот тренд на раст од примена на истите.

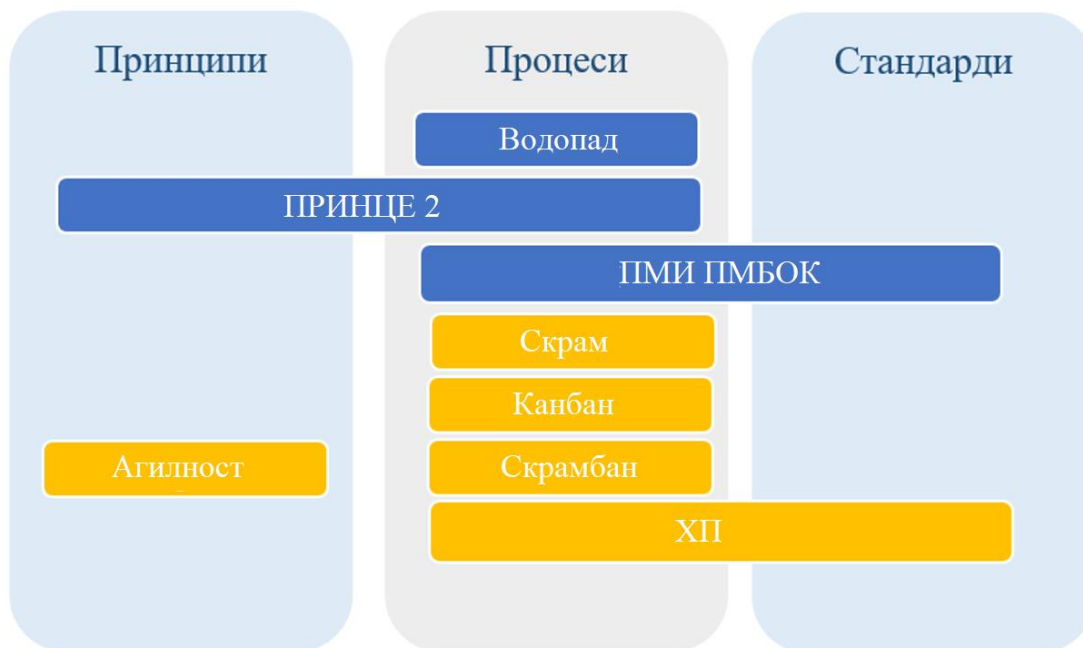
### 1.1. Дефинирање на концепти и поими на проект менаџмент и ПМО

Постојат бројни дефиниции во литературата кои помагаат да се разбере концептот на проект и проект менаџмент. Широкоприфатена и референцирана дефиниција нуди PMI, (2013, p.3) која го дефинира концептот **проект** како „времена активност, потфат, кој има за цел да креира уникатен производ, услуга или краен резултат“. Постојат бројни примери за проекти, како нов производ, нова услуга која се развива, имплементација на ново софтверско решение во една организација, или пак модификација на постоечко софтверско решение, организациска реорганизација или реструктурирање, итн. PMI, (ibid, p.4) го дефинира концептот на **проект менаџмент** како „примена на знаење, алатки и техники, со цел реализација на проектните активности и остварување на проектните цели“. Генерално, проект менаџмент се врзува со планирање, дефинирање на временска рамка на активности во проектот и контрола на сите активности врзани со проектните цели (Lewis, 2001; Soderlund, 2002). Организациите се решаваат за примена на проект менаџмент со цел експлоатирање на низата предности од ваквиот начин на организација и управување како: подобра структура за комплексни задачи/барања; делегирање на одговорност кон пониските нивоа во организацијата; можност организацијата да се претстави како професионален партнер кон клиентите/добавувачите; подобра контрола на буџетите и на

временските рамки; поефективно и поефикасно менаџирање на нови задачи; успешно и координирано менаџирање на ризиците врзани со проектното управување; подобрување на интра-организациска соработка итн.

Значаен дел од разбирање на поимот проектен менаџмент е разбирање и на методологиите кои постојат за управување на проекти. Според PMI (2013) методологија на проектен менаџмент е систем од принципи, техники, процедури, правила и практики. Постојат разни начини како да се реализираат и испорачаат проекти. Некои проектни методологии дефинираат само принципи, некои дефинираат само процеси, некои комбинација од принципи, процеси, итн. Иако постојат бројни дебати за тоа дали одредени принципи се методологии или стандарди или процеси, во овој труд под поимот методологија на проектен менаџмент ќе го дефинираме збирот од принципи, процеси, стандарди и техники кои се применуваат за реализација на еден проект. Во таа насока, во овој труд ги издвојуваме следните две групи методологии на проектен менаџмент, односно проект - менаџмент методологии по принципот на агилност (Agile methodologies) претставени со жолта боја, и проект - менаџмент методологии по принципот на предвидливост (Predictive methodologies) претставени со сина боја на слика 1.1.

**Слика 1.1 Методологии на проектен менаџмент**



Извор: <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-methodologies-made-simple/>, пристапено на 12.2.2019

Терминот агилност и агилни методологии е еден од најпопуларните термини денес во насока на проектен менаџмент. Тоа е сет на принципи кои најчесто се користат за развој на софтверски решенија. Кога луѓето зборуваат за агилни проект - менаџмент методологии, најчесто зборуваат за флексибилни, итеративни процеси. Кога еден тим е агилен, тие одговараат брзо на непредвидливи настани со помош на итеративен пристап на развој на проектот. Овие методологии се најсоодветни за динамични средини каде постои потенцијал

да се сменат барањата во проектот (пример: развој на софтверски решенија). Во оваа група влегуваат разните видови агилни практики како: Скрам (Scrum), Канбан (Kanban), Екстремно програмирање, XP (Extreme Programming, XP), Скрамбан (Scrumban), објаснети накратко подолу.

**СКРАМ** е една од најпопуларните практики за примена на проектен менаџмент во развојот на софтверски проекти. Целта на Скрам е да се подобри комуникацијата, тимската работа, и брзината на реализација на проектите. Скрам е впрочем проект - менаџмент рамка која дефинира одредени правила, состаноци, алатки и пристапи, за на ефикасен и итеративен начин да се испорача вредност и функционалност. Скрам предлага употреба на тим до 9 члена кои работат на збирот на барања и спецификации на проектот (backlog) кои се дефинирани и приоритизирани од страна на Продукт менаџер (Product Owner) во итерации, односно спринтови. Спринтовите се најчесто итерации кои траат 2-4 недели, за време на кои има дневни состаноци, дневен скрам од по 15 минути (daily scrum), со цел да се следи прогресот на тимот и евентуалните препреки со кои членовите на тимот се соочуваат. На крајот на секој спринт има состанок за Увид на спринтот (Sprint Review), односно на она што е реализирано во спринтот, со цел да се одреди што е завршено, според претходна дефиниција на поимот „завршено” и да се добие инпут од клиентот или тимот и други стејкхолдери, дали тимот се движи во вистинска насока. Улогата на проект - менаџерот кој во оваа методологија е всушност Скрам мастер (Scrum Master) е да ги води дневните скрам - состаноци, увид на спринт - состаноците, како и да го води состанокот за ретроспектива на спринтот (Sprint retrospective), кој по завршување на секој спринт има за цел да ја оптимизира работата на тимот и да ја подобри нивната ефикасност. Дополнително, проект - менаџерот во улога на Скрам мастер, има за задача да го фасилитира и состанокот за планирање на следниот спринт (Sprint planning) каде се дефинира што ќе се работи во следниот спринт, односно итерација.

**КАНБАН** е методологија на проектен менаџмент која се фокусира на дефиниран процес со цел да се зголеми ефикасноста на тимот. Во одредени сегменти е слична на Скрам, во тоа дека целта е да се прави што поскоро испорака на одредени спецификации и барања, но споредено со Скрам нема толку принципи и правила. Генерално, работата на проектот се дефинира во колони, најчесто како „Да се направи” (To Do), „Во тек” (In Progress) и „Завршено” (Done). Во Канбан нема дефинирани улоги, едноставно целта е да се овозможи на тимот да се фокусира на оние нешта кои се најзначајни и важни во моментот. Овој концепт нуди визуализација на текот на активности на проектот, поставувајќи лимит на капацитетот на активности кои можат да се најдат во колоната „Работа во тек” (Work in Progress-WIP). Оваа методологија е најсоодветна за проекти кои веќе се развиени и се во фаза на одржување, како и за менаџирање на промени во проекти (CR, Change Request-и). Улогата на проект - менаџерот е да ја организира и следи работата на проектот, користејќи ливчиња на бела табла со трите колони, или користејќи софтверски алатки како Џира (Jira), Трело (Trello) и др., овозможувајќи му на тимот визуелен пристап за следење на прогресот, при што создава лесна можност да се приоритизира работата и да се спречи заборавање на одредени активности со понизок приоритет.



**СКРАМБАН** е релативно понова хибридна проектен менаџмент методологија која ги комбинира принципите на Скрам и на Канбан. Таа ја зема флексибилноста на Канбан и додава некои од структурните елементи на Скрам. Наместо временски дефинирани спринтови, Скрамбан користи планирање по принцип на побарувања, со цел да се дополни листата на проектни цели (backlog). Понатака, од оваа листа се земаат активности и се назначуваат на членови од тимот како во Канбан. Тоа овозможува контрола и лимит на активностите во колоната „Во тек“ со цел тимот да се фокусира на задачите кои му се зададени, наместо да се грижи за административната позадина на состаноците. Но, не е сè Канбан. Оваа методологија презема и од концептите на Скрам, задржувајќи го дневниот скрам - состанок и ретроспективите, со цел да се следи и подобрува процесот и проектната работа. Дополнително, бидејќи не се прават спринтови, планирањето се прави на база на потреба, што дополнително заштедува време. Скрамбан е добар концепт за развој на производи каде визијата е нејасна и каде барањата на проектот се развиваат со текот на времето.

**ХП, Екстремно програмирање** е проектна методологија за развој на софтверски решенија. Принципите на оваа методологија се слични на Скрам во однос на промовирање на едноставност, комуникација, фидбек и заемна почит во тимот. Разликата од Скрам е во начинот на дефинирање на правила или препишани процеси. Некои од нив се слични на Скрам, но некои се специфични за развој на софтверски проекти.

Од друга страна, постојат и предвидливи проектни методологии како Водопад методологијата, ПРИНЦЕ 2, како и стандардите и процесите на ПМИ (ПМБОК).

**ВОДОПАД** е проектна методологија која најпрво се фокусира на целосно планирање на проектите, а потоа на нивна изведба во фази. Оваа методологија има едноставен пристап каде фокусот на почетокот е на детално и солидно планирање на проектот, а потоа на севкупната последователна реализација. Оваа методологија се разликува од агилните методологии кои имаат инкрементален и итеративен пристап. Во оваа методологија, барањата на проектот се дефинираат темелно однапред, пред да се започне со каква било работа. Потоа работата каскадно се извршува. Оттука доаѓа и самото име за оваа методологија, Водопад. Во овој концепт, секоја фаза треба да заврши пред да започне другата фаза и најчесто резултатот од едната фаза е инпут за другата, следна фаза. Оваа методологија не дозволува многу простор за промени и адаптации по комплетирање на одредени активности. За софтверски решенија истата се користи поретко заради континуираните промени и флукуации. Оваа методологија најчесто наоѓа примена за проекти каде барањата и целите на проектот се фиксни, документираны и јасни и кога станува збор за проект/продукт кој е јасен и зрел.

**ПРИНЦЕ 2** е проектна методологија која се темели на Водопад - праксата со дополнително дефинирани процеси, принципи и теми. Истата е креирана од страна на Владата на Велика Британија во 1996, оригинално за ИТ - проекти. Методологијата е многу процесно ориентирана, делејќи ги проектите на неколку фази, секоја фаза со одредени процеси кои треба да се следат. Методологијата дефинира и инпути и аутпути за секоја фаза, не оставајќи ништо на случајност. Методологијата е особено темелна и е одлична рамка за управување

на големи, предвидливи проекти. Недостаток на оваа методологија е комплексноста во нејзината реализација, особено кога станува збор за помали проекти.

**ПМИ (ПМБОК)** е сет од стандарди кои се однесуваат на пет процеси 1) иницијација, 2) планирање, 3) изведба, 4) мониторинг и контрола и 5) затворање кои се дефинирани во ПМОК - водичот. ПМБОК е сет на стандарди, препораки, терминологији, водичи, процеси и техники. Концептите кои ги нуди ПМИ во ПМБОК - водичот се дополнително комплементарни со ПРИНЦЕ 2.

Во пракса, често се сретнуваат хибриди на проектните методологии, односно организациите често се решаваат за сопствен микс и хибриден модел кој најмногу одговара за нивните потреби. Дополнително, во една организација некои проекти може да се работат по Водопад - техника, некои Скрам, некои Канбан, итн., првенствено зависно од потребата на самиот проект. Без разлика, овие проектни методологии служат да им користат на проект - менаџерите за поефикасна и поуспешна координација и реализација на нивните проекти.

Во дефинирање на концептите и поимите врзани за проектен менаџмент, улогата на **проект - менаџерот** е дефинирана како „личноста која е назначена да ја постигне проектната реализација и цели” (PMI, 2004, p. 369). Во проектен контекст, освен улогата на проектен менаџер, се сретнува и улогата на проектен спонзор. Според PMI (2008), секој проект треба да има **проектен спонзор**, односно некој кој ја има моќта на повисоко ниво да го брани и претставува проектот. Според Kloppenborg (2006) проектен спонзор е сениор менаџер во една организација кој е сопственик на проектот и кој е одговорен за неговиот успех. Најчесто, водачот на бизнис - секторот од каде доаѓа предлогот за проектот или бизнис - секторот кој ќе има најголем бенефит од реализацијата на проектот, е проектен спонзор за тој проект. Разликата помеѓу проектниот менаџер и проектниот спонзор е тоа што проектниот менаџер е одговорен за дневна организација на активностите, за дневен надзор на реализација на активностите, итн., додека проектниот спонзор има генерален увид на проектот, и во случај на ескалација која е надвор од контролата на проектниот менаџер, истиот се вклучува. Дополнително, во проектно организациски контекст, се појавува и концептот на **одбор за управување со проекти** кој се состои најчесто од топ - менаџмент членови кои имаат за цел да носат одлуки за тоа кои проекти да се реализираат, кои да се пролонгираат, или пак кои да се отфрлат на база на претходна приоритизација и проценка. Овој одбор има за цел да прави надзор и контрола на севкупното портфолио на проекти, да помага во процесот на ескалација и проблеми со проектите, итн. Овој одбор зависно потребите на проектите и организацијата, се состанува во интервал, кој е претходно дефиниран (неделно/двонеделно/месечно, итн.).

Проектите во својата природа се уникатни, тие се временски определени со дефиниран почеток и крај, со дефинирана проектна цел и најчесто со дефиниран и одобрен буџет за нивна реализација. Во овој контекст, еден проект е ограничен низ призмата на време, буџет и цели, уште познати како триаголник на ограничувања на проектен менаџмент, пресликан на Слика 1.2(A). Според денешната перспектива, бројот на ограничувања на еден проект е зголемен, односно на иницијалниот триаголник од време,

буџет и цели, се додадени димензиите на квалитет, ресурси и ризици, уште попознати како конкурентни ограничувања во управувањето на проекти, претставени на Слика 1.2(Б).

Слика 1.2 Ограничувања на проектен менаџмент

**А. Триаголник на ограничувања во управување на проекти**



**Б. Конкурентни ограничувања во управување на проекти**



Извор: Stiffler, Darrell G. The Triple Constraint Model – Is It Time To Upgrade?, Global Knowledge, [https://pmisac.com/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=articles&alias=47-wp-pm-stiffler-thetripconstraintmodel-pdf-15504&Itemid=163](https://pmisac.com/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=articles&alias=47-wp-pm-stiffler-thetripconstraintmodel-pdf-15504&Itemid=163), пристапено на 15.10.2019

Концептот на ограничувања на проектен менаџмент подразбира можност за размена. Така, доколку во еден проект сакаме да го намалиме времето на проектна реализација, треба да се одлучи дали цената за тоа ќе биде повисок буџет, и/или повеќе вклучени ресурси, и/или би ги намалиле квалитетот на финалниот аутпут, и/или би ги намалиле целите на проектот, и/или би оделе со зголемен ризик по проектот. Ограничувањата покажуваат и на кои аспекти проектот треба да се фокусира со цел да заврши со успешна проектна реализација.

Успешноста на проектот во овие рамки се мери наспроти предефинираната и одобрена верзија на проектот, која се нарекува уште и **проектна база** (project baseline), односно основна верзија на проектот специфицирана при негово одобрување. Девијација од оваа верзија, од базата на проектот, го компромитира успехот на проектот и зависно од дефинираните параметри за девијација и дозволена девијација, проектот може да заврши успешно, со делумен успех или целосен неуспех. Многу често во организациите, успешноста на проектите се одликува со графички семафор светла за полесен севкупен увид на состојбата на проектите, односно зелено светло за проектите кои се во рамките на планот и одобрените параметри, жолто светло за проектите кои имаат мали поместувања и е потребна ескалација и црвено светло за проектите кои имаат големи поместувања и е потребна ескалација и детална анализа. Низа фактори во литературата специфицираат кои карактеристики се значајни и носат проектен успех како: тимска соработка (Barnes, Pashby, & Gibbons, 2006), тимска комуникација (Hirst & Mann, 2004), соодветен лидер на проектот (Barber & Warn, 2005), итн.

Севкупен увид на состојбата на проектите, односно нивната групација на интегрално ниво се нарекува уште и портфолио менаџмент. Така, PMI (2013, p35) го дефинира поимот **портфолио** како „група на проекти, или програми на проекти, кои се управувани како група со цел да се постигнат стратегиските цели”. Проектите и програмите не мора да бидат врзани и меѓузависни, едноставно тоа е збир, микс на проекти кои се следени и контролирани како група. Во оваа насока, според PMI (ibid, p.25) **програма** е „група на поврзани проекти, управувани на координиран начин со цел да се искористат предностите кои не се достапни доколку секој проект е управуван засебно”. Менаџмент или управување на програма е примената на знаење, вештини, алатки и техники во управување на групата на проекти во програмата, со цел искористување на предностите од нивното групно управување и од контролата на нивно заедничко ниво, кои не се достапни доколку секој проект е управуван засебно. Како пример за дистинкција помеѓу портфолиото на проекти и програма на проекти, во една организација на ниво на портфолио може да има микс на проекти за гас, вода, патишта, итн. Од овој микс, организацијата може да ги групира проектите кои се за гас како една програма, проектите за вода како друга програма и проектите за патишта како трета програма. Додека севкупно, сите се дел од едно заедничко портфолио и управувањето со портфолиото има за цел да осигури како проектите и програмите се анализирани од аспект на нивна приоритизација, алокација на ресурси и како управувањето со портфолиото е конзистентно со стратегиската определба на организацијата.

Во однос на дефинирање на **ПМО**, PMI (2013), го дефинира ПМО како релативно понова функција развиена во организациите, со цел да ги развива, ги надгледува и да ги одржува проектно менаџерските активности. Според нив, ПМО се дефинира како организациско тело кое има разни одговорности врзани со централизираното и координирано управување на проектите кои се под негов надзор. Одговорностите на ПМО, може да варираат од обезбедување на поддршка во управувањето на проектите, сè до директно управување на проект/и. Поширока дефиниција за поимот ПМО, го дефинира овој сектор како „организациска единка која има улога да ги централизира и координира проектите кои се во доменот на овој сектор. Проектите кои се под раководство на едно ПМО може да се целосно различни и неповрзани. ПМО се фокусира на координирано планирање, приоритизација и изведба на проектите. Улогата на ПМО опфаќа широк спектар од функции на поддршка за проектен менаџмент во форма на тренинг и менторство за проект - менаџерите, софтверски алатки за управување и следење на проектите, стандардизирани процеси и процедури, до директна вклученост во управувањето на проектите. Едно ПМО може да има авторитет да носи одлуки, да дава препораки или да укинува проекти со цел одржување на конзистентност на бизнис - целите. Дополнително, ПМО- то може да се вклучи во избор на проектен менаџер, проектен тим. итн.” (PMI, 2004, pp.16–17)

Постојат и други дефиниции за концептот на ПМО. Во истражувањето на литературата за оваа проблематика (Block & Frame, 1998; Dinsmore, 1999; Bolles, 2002; Crawford, 2000; Englund, Graham, & Dinsmore, 2003; Kendall & Rollins, 2003; Hill, 2004; Williams & Parr, 2004; Dai & Wells, 2004; Letavec, 2006; Hobbs & Aubry, 2007; Hurt & Thomas, 2009), се наоѓаат бројни дефиниции како одговори на прашањето „Што е ПМО?”. Она што

е заедничко кај сите, е разбирањето дека ПМО е организациска единка во која одредени функции и услуги за проектен менаџмент се централизирани и која има за цел да ѝ помогне на организацијата во достигнување на подобри резултати преку проектни реализации. Од овие активности и функции, најчесто се сретнуваат: обезбедување на методологии и алатки за управување со проекти, поддршка кон топ менаџментот преку обезбедување извештаи за проектниот статус, поддршка во однос на планирање и контрола на проекти и дури и преземање на директно проектно управување (Hobbs and Aubry, 2007). ПМО е организациска единка која централизирано ги координира, управува и контролира проектите и портфолиото на проекти во една организација, со цел зголемување на стапката на успешни проекти и нивна синхронизација со стратегијата на организацијата. Тие се столбот за поддршка на проектните менаџери, нудејќи менторство и тренинг, со цел успешна реализација на проектите. Во таа насока, улогата на ПМО е да ги дефинира и одржува стандардите за проектен менаџмент во рамките на една организација и да овозможи преку стандардизација поефикасно управување на проектите. Според зборовите на George Santayana, филозоф од Харвард, „оние кои не го паметат минатото се осудени да го повторат”. Во рамките на едно ПМО се наоѓа искуството на организацијата од изминати проекти, кои со помош на централизираната база на проекти и достапност до информации од изминати проектни реализации, можат да дадат конкретни препораки за поуспешен план и реализација на идните проекти. Без разлика на конкретната и специфичната улога, она што е значајно за успешно ПМО е разбирањето на своите стеикхолдери, на нивните потреби, и нивна реализација во насока на креирање на предности и вредност за организацијата на јасен и транспарентен начин. Дополнително, особено значајно за денешното ПМО е нивната адаптивност кон промените во организацијата, како и кон промените надвор од организацијата, и нивно рефлектирање на начин кој носи предности и вредност во проектно организациски контекст (Pinto, A., Cota, M., & Levin, G., 2010).

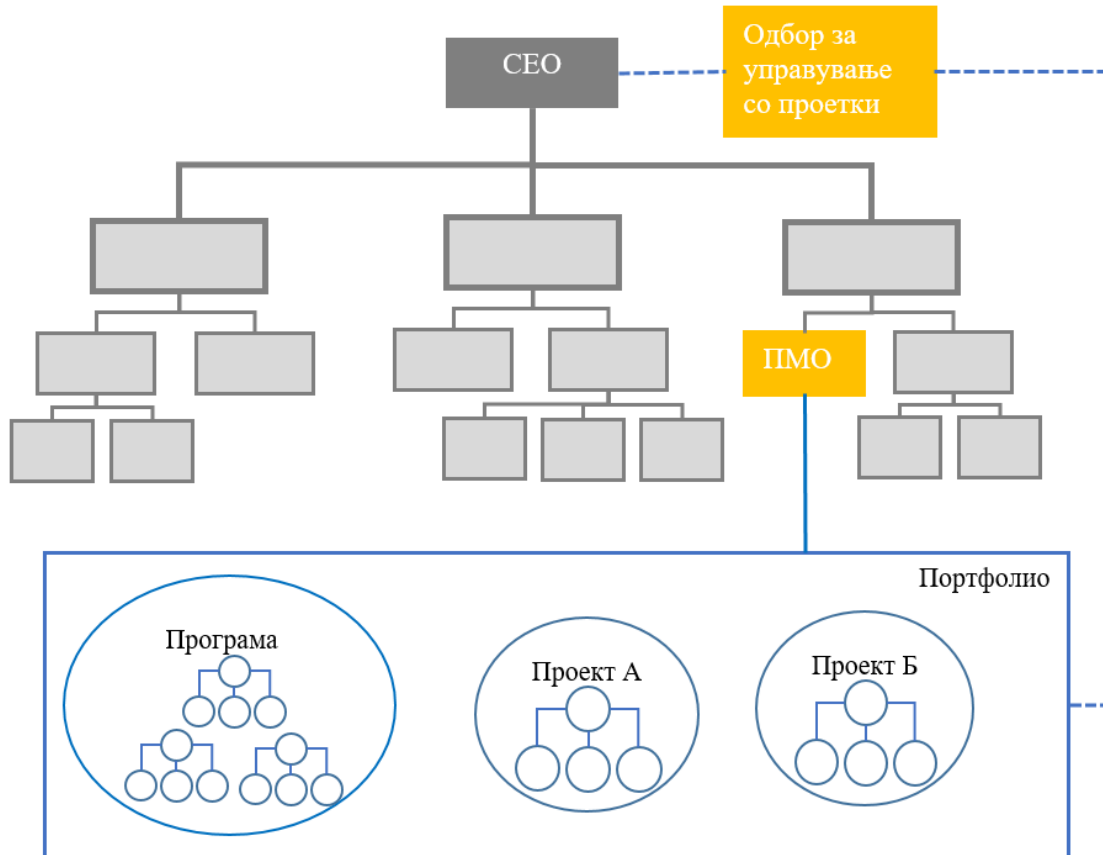
Универзална дефиниција за ПМО е невозможна, бидејќи воспоставување на ПМО кое е соодветно на потребите на една организација е вежба која бара прилагодувања и одржлив труд (DeSouza & Evaristo, 2006, p. 415). Од друга страна, Meunier, and Head (2010), го претставуваат концептот на ПМО како предмет кој извршува и носи промени во една организација, но и предмет кој самиот е подложен на бројните промени во организациски контекст. Од оваа перспектива, ПМО не е само сектор во една организација, тој е и двигател на организациски промени кои придонесуваат кон остварување на стратегиските цели.

Иако формата и функциите кои ги извршува едно ПМО се разликуваат едни од други, најчесто вработените во овој сектор се индивидуалци кои „обезбедуваат некаква комбинација на менаџерски, административни, тренинг, консултантски и технички услуги за проектите и организацијата севкупно” (Dai, 2002, p. 26). Според Dai and Wells (2004), 45% од испитаните ПМО во нивната студија биле основани заради потребата да се подобрат сите елементи на проектен менаџмент, вклучувајќи ги резултатите на проектите и нивниот перформанс, базата на „научени лекции” од изминати проекти и поддршката кон проект менаџерите. (p. 545). Понатаму, Walker and Christenson (2005) го концептуализираат ПМО како „мрежи на знаење” кои произведуваат, синтетизираат и дистрибуираат идеи. Тие ги

инкорпорираат практиките, алатките, концептите и техниките од претходни проекти и ги прават достапни за понатамошни проектни тимови.

Како заокружување на дефинирањето на концепти и поими на проектен менаџмент, со цел подобра презентација и разбирање на дел од овие поими, во овој докторски труд илустративно ги претставуваме дел од поимите објаснети погоре (Слика 1.3).

**Слика 1.3 Проект, програма, портфолио, ПМО и одбор за управување со проекти во организациски контекст**



Извор: Сопствено истражување

## 1.2. Еволуцијата на ПМО – некогаш, денес, утре

Почетоците на ПМО - концептот датираат од 1950-тите години од воената индустрија кога оваа организациска единка имала за цел да биде поддршка во имплементирањето на поголеми проекти, оперирајќи на ниво на еден проект (Wells, 1999). Најчесто во ова време, ПМО се состоел од индивидуалци, искусни во управување на проекти кои ги надолнувале оние коишто работеле на самите проекти, а кои немале големо искуство во проектен менаџмент. Конкретно, почетоците на ПМО, како сектор за проекти се врзуваат со развојот на комплексни ракетни системи на американската војска. Секој систем на оружје се состоел од неколку потсистеми групирани во Системски сектор

за проекти (System Program Office, SPO). Главната предност на ваквиот формат на ПМО, била централизираната моќ да се синтетизираат одделните елементи и компоненти во една целина, со цел да се подобрат предвидувањата за буџетите, како и да се надгледува планирањето и реализацијата од централно место и позиција. Но, ваквиот концепт на ПМО во 1950 - тите години се однесува на индивидуално ниво, односно на ниво на еден поголем, комплексен проект, не како организациска единка која ги следи разните проекти во една организација. Ваквиот концепт на индивидуален сектор за проекти, на ниво на еден проект, од воената индустрија, за време на 1980- тите години, се проширува и во доменот на ИТ, градежништво и останати индустрии, најмногу благодарейќи на напредокот на компјутерската технологија (Crawford & Cabanis-Brewin, 2011).

Иако почетоките на ПМО датираат од 1950 - тите години, дури во 1990- тите години овој концепт се развива и шири (Marsh, 2000). Со зголемување на комплексноста на проектите, и со зголемување на бројот на проекти во организациите, се јавува потребата за менаџмент од централизирана форма, односно формирање на концептот на ПМО на организациско ниво. Така, концептот на ПМО кој го знаеме денес, започнува во 1990-тите години со развојот на професионални асоцијации и организации од областа на проектен менаџмент, со појавата на сертификација на проект - менаџерите и развојот на асоцијации како Институтот на проектен менаџмент, PMI, и Интернационалната асоцијација за проектен менаџмент, ИПМА. Потребата за координиран и стандардизиран пристап за управување на проектите во организациите е главен фактор за појава на денешниот концепт на ПМО. Потрагата на организациите за поефикасни начини за управување со зголемениот број проекти и за надминување на предизвиците врзани со перформансот на проектите (доцнења на проектите, надминувања на буџетите, потфрлувања на квалитет и неисполнети спецификации), како и поврзување на некои проекти кои имаат заеднички цели и ресурси на координиран начин за ефикасно искористување на ресурсите и избегнување на конфликти помеѓу функциите во организацијата, доведува до денешниот поим за овој сектор. Во раните денови на проектен менаџмент, процесот на избор на проектен менаџер бил најчесто по случаен избор. Од достапните, слободни ресурси, се бирале проект - менаџери и им се доделувала задачата „потребно ни е ова, до таа дата и ова е буџетот“. Ваквиот пливај-или-потони пристап на проектен менаџмент е начинот на кој многу проект - менаџери го започнуваат нивниот почеток во кариерата на проектен менаџмент (Harris, 2000). Со развојот и распространетоста на проектен менаџмент, се воспоставува потребата од конзистентност од страна на организациите. Според Dai and Wells (2004, p. 526) „концептот на ПМО станува особено популарен во 1994 година и нивниот број е во континуиран раст оттогаш наваму“. Организациите, во овој период започнуваат да воведуваат ПМО како начин кој би осигурил како одреден проект добро би се испланирал и би се реализирал согласно дефинираниот план. Во последните дваесетина години, организациите го признаваат проектниот менаџмент како дисциплина која додава вредност за нив. Она што станува ПМО за нив е седиште и дом за проектен менаџмент и ентитет од кој се управува со испораката на проектите (Harris, 2000). Оттогаш наваму, голем број книги и трудови ја адресираат оваа тема и овој концепт.

Во 2000-те, ПМО се придвижува на стратeгиско ниво. Информациите со кои тие располагаат и позицијата која тие ја уживаат во организациската структура ги прави истите составен дел од стратeгиското планирање. Дополнително, нивната улога во овој период расте со цел унапредување на начинот на кој се управуваат проектите и дополнително тие се вклучуваат во алокацијата на ресурси и соодветно управување со расположливоста на ресурсите во организациски контекст (Mule, 2004). Но, за разлика од поимот на ПМО во 1950-тите, кој во воен и индустриски концепт е особено јасен, позади денешниот поим на ПМО се кријат многу различности и специфики (Baker, 2007).

Концептот на ПМО несомнено продолжува да еволуира. Во поскоро време, значајни за споменување се развојот на Стандардот за програм - менаџмент (The Standard for Program Management) (PMI, 2006a) и Стандардот за портфолио - менаџмент (The Standard for Portfolio Management) (PMI, 2006b). Овие стандарди дополнително влијаат на аспектите и димензијата на модерното ПМО и начинот на кој овој сектор се води и управува. Несомнено, влијанието на дигитализацијата и напредокот на технологијата од аналогни, електрични, механички уреди во дигиталните технологии достапни денес, влијаат на промената на општествата, на секојдневниот живот, на сите нас, но и на организациите. Почетоците на дигиталната револуција датираат од 1980- тите години и траат и денес, со нови етапи и фази. Дигиталната револуција продолжува да воведува нови технологии и начини на комуникација, нови софтверски решенија подобри од оние достапни вчера. Промените и новитетите како софтверски решенија достапни во облакот (cloud computing), интернет на нештата (internet of things), социјалните медиуми, веб 2.0. имаат револуционерно влијание врз ПМО и начинот на кој тие ги служат организациите. Влијанието на дигиталната еволуција врз развојот на ПМО се рефлектира низ три аспекти: 1) низ притисокот за иновација, 2) низ притисок за агилност и 3) низ притисокот за портфолио - менаџмент и синхронизација на проектите со стратегијата на организацијата (Giraud & Monaldi, 2015). Овие промени го трансформираат ПМО во таканаречено „еволуирано ПМО“.

„Еволуирано ПМО“ е ПМО кое активно бара начини да се подобри севкупниот перформанс на организацијата, како и начини на ефикасна и ефективна комуникација користејќи ги новите технологии и флексибилните оперативни модели. Моделот на „еволуирано ПМО“ се споменува во голем број публикации: Plainview во 2006, за ваквото ПМО го користи поимот „ПМО 2.0“, како сектор за управување со проекти кој во својата улога извршува функции на стратeгиско и оперативно ниво (Doercher, 2011). Ваквиот концепт и верзија на ПМО се споменува и во TechRepublic.com (Gray, 2011). Концептот на еволуирано ПМО под називот „Трансформирано ПМО“ се спомнува и во труд на Forrester Research во 2011 година објавено на CIO.com (Levinson, 2011). Doerscher дава компарација на главните карактеристики на еволуираното ПМО наспроти други постари модели на ПМО, прикажани во Табела 1.1 давајќи насока и увид за прогресијата на концептот на ПМО низ времето и она што денеска се очекува од едно еволуирано ПМО.



**Табела 1.1 Компарација на моделот на „еволуирано ПМО” со останати/претходни модели на ПМО**

	Поддршка за проектите	Вклученост во стратегиско планирање	Координиран центар за проектен менаџмент	Дигитализација и иновација	Синхронизација на проектите со стратегијата	Агилност
Традиционално ПМО	✓					
Надградено ПМО	✓	✓	✓			
Дигитално ПМО	✓	✓	✓	✓		
Еволуирано ПМО	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Извор: Doerscher, T. (2011). “PMO 2.0: The evolution of the PMO as an enabling agent of change”. *PMI Global Congress 2011*, North America, Dallas, TX

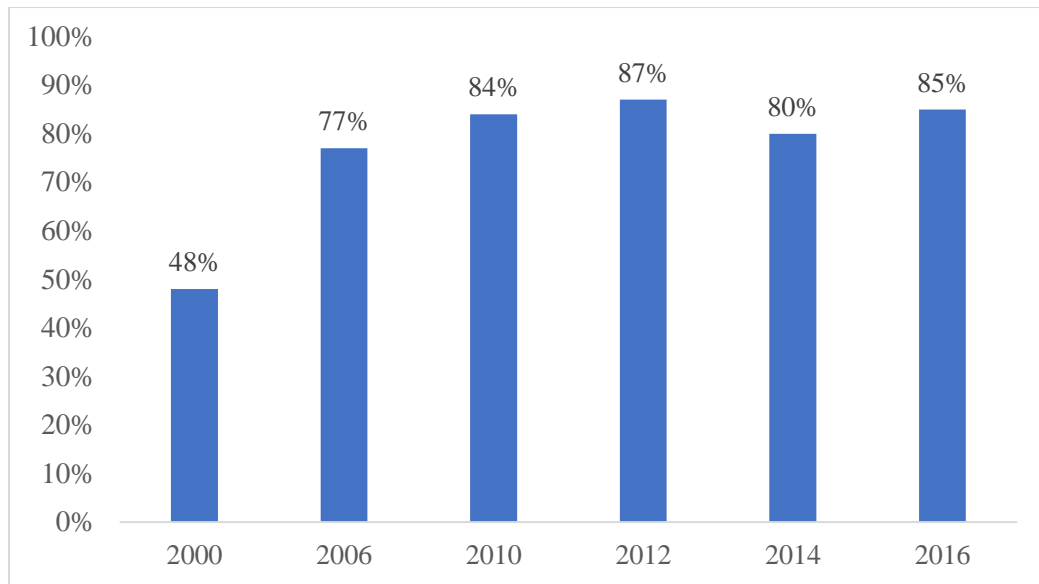
Согласно функцијата, „традиционалното ПМО” има главен фокус да обезбедува континуирана поддршка и помош за проектите и проект - менаџерите. Согласно динамиката и зголемените притисоци кон организациите, ПМО еволуира од „традиционално” во „надградено ПМО” и во својот делокруг на работа се развива како координиран центар за проектен менаџмент и се вклучува во стратегиските планирања на организацијата, но сè уште не е вклучено во поврзување на стратегијата со проектите преку организиран портфолио - менаџмент. Понатака, во 1980 – тите, со дигитализацијата започнува развојот на „дигиталното ПМО”. „Дигиталното ПМО” има способност да ги обезбеди проектните информации во кое било време согласно барањата на разни стеикхолдери. Информациите за статусот на проектите со кои тие располагаат се во реално време, достапни со помош на софтверски решенија за следење и мапирање проекти. „Дигиталните ПМО” ги користат новите технологии со цел да ја олеснат размената на информации и соработката во проектните тимови и надвор од проектните тимови. Главниот предизвик со кој се соочува дигиталното ПМО е интеграција на новите со старите платформи за следење на проектите, со особено внимание на интеграцијата на податоци, на миграцијата од старата база на новата и заштитата на информации и релевантни податоци (Mustafa, 2014). Следниот чекор на скалата за развој на ПМО е „еволуирано ПМО” кое претставува централизирано и координирано тело кое во континуитет ја следи стратегијата на организацијата и е двигател и координатор на севкупното портфолио, збир на проекти, и нивна синхронизација со стратегијата на организацијата. Ова ПМО е поставено на ниво на целата организација, на едно повисоко стратегиско ниво и има авторитет да иницира и да ги приоритизира проектите не губејќи ја севкупната организациска перспектива. Ова ПМО има стратегиска позиција во организацијата, ја има поддршката од највисокиот менаџмент и има влијание врз стратегијата, врз иницијативите и изборот на проектите и ги контролира промените на организациско ниво како интегрален дел од годишните процеси за буџетирање, стратегиски планирања и контрола на трошоци. Ова ПМО е поставено на највисоко ниво во структурата на организацијата и најчесто одговара на главниот оперативен директор (COO, Chief

Operations Officer) или на главниот извршен директор (CEO, Chief Executive Officer). Со цел успешна реализација, особено е значајно јасно да се дефинира улогата, одговорностите и авторитетот на „еволуираното ПМО“. Евидентно е дека денес, улогата на ПМО е значително проширена. Тие се двигател во однос на насоката на проектен менаџмент за организацијата и фасилитатор кој овозможува максимално искористување на предностите на проектен и портфолио - менаџмент (Walton, 2007). Дополнително, ова ПМО, во својата работа и определба, е агилно и флексибилно во начинот на кој самото се адаптира, но и ги адаптира процесите, документацијата и плановите. Во однос на агилноста, „еволуираното ПМО“ е флексибилно во начинот на работа и има проактивност согласно потребите на стејхолдерите, потребите на проектот, програмите и организацијата. Со секоја промена доаѓаат и нова низа предизвици. Така, „еволуираното ПМО“ се соочува со нови препреки. Во таа насока, тие континуирано имаат за задача да го пронајдат вистинскиот баланс помеѓу флексибилноста и утврдените цели. Дополнително, тие мора да се во тек со сите нови технологии и можности кои произлегуваат од дигиталната ера за полесно следење на перформансот на проектите. За да биде успешно, „еволуираното ПМО“ треба да ја добие наклонетоста на високиот менаџмент и да придонесе кон успешен транзит во организациската култура и верувања на организациско ниво за да се прифати промената дека тие не се само поддршка за проектен менаџмент функциите во организацијата, туку дека нивните цели и задачи се на повисоко стратешко ниво. На крај, останува предизвикот како и на „дигиталното ПМО“, односно предизвикот со интеграција и миграција од старите на новите платформи и технологии. Дигитализацијата на работата и околината во која работи ПМО, налага внимателна анализа и план за миграција кон новата технологија, за интеграција на системите и секако заштита на податоците.

Литературно, масовно обработување на поимот ПМО, започнува кон крајот на 1990 и почетокот на 2000 (Block & Frame, 1998; Dinsmore, 1999; Bolles, 2002; Crawford, 2002; Englund, Graham, & Dinsmore, 2003; Kendall & Rollins, 2003; Hill, 2004; Williams & Parr, 2004; Letavec, 2006). Како што концептот на ПМО се шири на светско ниво, различни видови и специфики на ПМО почнуваат да се шират и да се зголемуваат по број и вид. Со тоа се зголемува конфузијата што е работата на ПМО, што треба едно ПМО да работи, каде во организацискиот контекст припаѓа ПМО, итн. Во таа насока, во овој период се зголемува и бројот на студии и истражувања на оваа тема (Dai & Wells, 2004; Hobbs & Aubry, 2007; Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2008; Hurt & Thomas, 2009).

Во однос на ширење на концептот ПМО низ времето, на слика 1.4 е направен сумарен график на процентот на организации кои имаат ПМО низ годините, почнувајќи од 2000 до 2016 г. Истражувањето е на PM Solutions и вклучува испитаници од областа на проектен менаџмент, како проект - менаџери, програм - менаџери, лидери/водачи на ПМО, вработени во ПМО, директори и други релевантни профили од индустрии како ИТ, здравство, производство, финансии, осигурување, јавен сектор, електрична енергија, фармација, трговија, итн. Согласно, процентот на организации кои имаат имплементирано ПМО, бележи значителен скок особено од 2000 во 2006 г., каде зголемувањето е за 33%. Понатака, растот се зголемува од 2006 во 2010 г. за плус 7%, а во 2012 споредено со 2010 г. се зголемува од 84% на 87%. Во 2014 г. бележи мал пад кој најмногу се должи на малите организации кои го отфрлаат концептот на ПМО, со повторен пораст во 2016 г., наспроти 2014 г., каде бројот на организации кои имаат ПМО достигнува 85%.

**Слика 1.4 Застапеност на ПМО на светско ниво од 2000 до 2016**



Извор: PM Solutions (2010; 2012; 2014; 2016) State of the PMO Research

Во 2016 година порастот се должи на значителното зголемување на процентот на производствени организации кои имплементираат ПМО во овој период. Дополнително, во истражувањето во 2016, се појавува податокот дека 30% од организациите кои немаат ПМО, планираат да имплементираат и воспостават во текот на следната година. Истиот процент се сретнува и во истражувањето во 2014 година.

Во однос на идните трендови на ПМО, според Mullaly (2018), иднината на ПМО не е една и единствена, напротив има неколку сценарија за тоа како иднината на ПМО може да се развива. Како што проектниот менаџмент се менува и еволуира, соодветно е потребно и ПМО да ги следи овие трендови и да се прилагодува и трансформира во иста насока. Еден од идните трендови кои може да се очекува со ширење на концептот на глобализација и брзите промени во технологијата за комуникации, е примената на виртуелни тимови. Според Martin, Gilson, and Maynard (2004) скоро сите организациски тимови се виртуелни до одреден дел. Денес е повеќе од очигледно дека концептот на работа со луѓе кои се во наша непосредна близина е трансформиран со концептот на работа со луѓе кои се ширум светот (Johnson, Heimann, and O'Neill, 2001). Со проширувањето на концептот на виртуелни тимови, се отвора и концептот на аутсорсинг на едно ПМО и можностите кои ваквиот концепт ги нуди. Уште денес, сретнуваме некои организации кои започнуваат со нудење на ПМО аутсорс - услуги како PM Solutions (Yosua) ([www.pmsolutions.com](http://www.pmsolutions.com)) кои го воведуваат концептот на „ауторс проектна контрола“ и нудат услуги на своите клиенти од овој тип. Со ова тие нудат услуга за проектна контрола со нивни алатки, софтвер и вработени, како и услуги за планирање и оперативна реализација на самите проекти (Rao, 2008). Дополнително, KLG Systel ([www.klgsystel.com](http://www.klgsystel.com)) се дистрибутер на Примавера во Индија и тие исто така нудат проект – менаџмент, аутсорсинг - услуги и тренинг - услуги во оваа насока. Концептот на нивната работа е преку учество. Односно, доколку некое ПМО треба

да брои 7-8 вработени, она што тие го предлагаат е 2-3 од вработените во ПМО да се интерни, додека останатите 5-6 би биле обезбедени од нивна страна. На тој начин, тие нудат услуги како поставување на проектен менаџмент инфраструктурата во организацијата и нејзино секојдневно одржување. Некои од нивните клиенти во Индија се Oil & Natural Gas Commission, Reliance Industries, Indian Railways, итн. (Rao, 2008). Уште еден пример е eDelta. eDelta се уште еден пример на организација која исто така нудат аутсорс ПМО - услуги (Jain and Rastogi, 2012).

Согласно на ова, постојат повеќе можности и комбинации за иднината на ПМО, но она што се очекува е концептот на ПМО да продолжи и понатаму. Некои комбинации за идни сценарија за ПМО се поверојатни од други, но она што е сигурно е дека промени се очекуваат, еволуцијата како концепт е неизбежна, а успехот е поверојатен за оние кои одат со отворен ум за иднината и промените.

### 1.3. Еволуцијата на проектен менаџмент низ времето

Иако пирамидите, Ајфеловата кула и останати значајни градби во минатото ги имаат одликите на проект, сепак во однос на почетоците на проектен менаџмент, и она што денес го нарекуваме „модерен проектен менаџмент“ трагите започнуваат во 1950-тите години, каде најпрво проектниот менаџмент наоѓа примена во поголеми проекти од областа на градежништво, инженерство, воена и авионска индустрија. Во овој период доаѓа и до развој на одредени проект менаџмент - техники за анализа и мрежно претставување на активности, односно мапирање на активности, првпат користени од страна на US Navy во 1950-тите години, како техниката на критичниот пат (CPM, Critical Path Method) и техниката за ПЕРТ (PERT, Program Evaluation and Review Technique) (Kerzner, 1979; Morris, 1994; Stretton, 1994a).

Во однос на развојот на техниките, ПЕРТ е најпубликуваната техника, развиена за потребите на управување на вооружен систем. Целта на ПЕРТ - техниката била да ги анализира постоечките планови со цел да се детерминира веројатноста одреден настан да се случи согласно предвидениот временски план. Оваа анализа вклучува три вида проценки: песимистички, оптимистички и најверојатни, со цел да се даде најблиската вредност до реалната ситуација за времетраењето на одредена активност. Оваа техника користи графичко мрежно поврзување со логички врски помеѓу активностите и со нумеричка вредност на секој настан (Malcom et al, 1959).

Паралелно, во овој период се развива и друга техника, позната како техника за мапирање на проекти по методот на линеарно програмирање (Critical Path Planning and Scheduling System, CPPS) од страна на duPont и Univac (Kelley and Walker, 1959). Оваа техника користи линеарно програмирање со цел да го најде најисплатливото решение во временскиот распоред за да се намали времетраењето на проектот, односно да се пронајде оптималното време наспроти оптималните трошоци и размената помеѓу овие две димензии. Методот на линеарно програмирање добива на публицитет, но сепак не толку како ПЕРТ. Оваа метода била развиена за подобро планирање и управување со развојот на нови и

управување со постоечките производствени машини. И оваа метода има графички приказ, но за разлика од ПЕРТ, оваа техника е ориентирана кон активностите, не кон настаните, односно се фокусира на активностите кои треба да се извршат за да се комплетира проектната работа. Иако значителни подобрувања биле репортирани со користење на оваа техника, сепак истата наишла на резистентност заради потребата од двојно проценување (двојно проценување на времето потребно за извршување на активноста и двојно естимирање на трошокот потребен за извршување на активноста) за да може да се добие оптималниот сооднос на трошок наспроти време. Дополнително, во овој период, бројот на компјутери кои имале способности за линеарно програмирање бил значително мал. Заради ваквите ограничувања, оваа техника не наоѓа на широка примена. Тоа е мотив за Kelley и Walker да се приклучат на Mauchly и да ја поедностават техниката со користење на една проценка. Оваа модификација е попозната како методот на критичен пат, позната и применувана и денес (Kerzner, 1979).

Сите овие техники користат графички мрежни прикази кои ја покажуваат поврзаноста и следбеноста на активностите, односно мапирањето на активностите. Заради нивните сличности, дистинкцијата помеѓу разните техники станува сè помалку јасна и разни практиканти на техниките и стручни лица од оваа област започнуваат да ги користат термините наизменично. Од збирот на сите овие техники, заради публицитетот на ПЕРТ-техниката и тренингот за истата обезбеден од страна на Американскиот оддел за одбрана, овој систем станува најпопуларен особено во воено-одбранбени индустрии. Постепено, како што корисниците сакаат поедноставна техника и одбегнување на концептот на три проценки, ПЕРТ - техниката гравитира кон методата на критичниот пат која е застапена и денес (Webster, 1999).

Проектниот менаџмент во 1950-тите години, најчесто наоѓал примена при управување на висококомплексни проекти, резултирајќи во висококомплексни и детални решенија. Добрите резултати и вредноста која ја носи проектниот менаџмент и техниките на проектен менаџмент за комплексните проекти, стануваат причина за негова широка примена и распространетост со намера да се популаризираат овие техники со применливост за пошироката публика во секојдневната работа на организациите. Првите трудови на тема проектен менаџмент се публикувани во 1958 година. Денес, 60 години подоцна, проект - менаџмент е широкораспространета функција не само во градежната индустрија, но и во голем број други индустрии како ИТ - индустријата, телекомуникациите, медицината, фармацевтската индустрија, невладиниот сектор, итн. Меѓутоа, во 1960-тите години, многу малку луѓе знаеле што е „проект“, а уште помалку како да се управува. Во 1960-тите години, започнува признанието на проектниот модел од страна на високиот менаџмент. Организациите започнуваат со имплементација на концептот на проекти, вклучувајќи ја потребата да комуницираат и да ја интегрираат работата на неколку сектори и оддели. Во 1980-тите, иако има прогрес, сепак примената на проектен менаџмент има предизвици. Иако организации сведочат за предностите од примена на проектен менаџмент, сепак не се целосно посветени на негова имплементација. Kerzner (2004), ги споменува следниве процеси како влијание кон раст на поддршката за развојот на проектниот менаџмент:

- > 1985: Компаниите признаваат дека конкурентската предност треба да ја темелат на квалитет и пониски трошоци. Компаниите започнуваат да ги применуваат принципите на проектен менаџмент за имплементација на Менаџмент на севкупен квалитет (Total Quality Management, TQM).
- > 1990: За време на рецесијата од 1989-1993, организациите го признаваат значењето на компресија и намалување на времето и временскиот план на проектот и предностите кои ги уживаат оние кои се први на пазарот. Во овој период, проектниот менаџмент се применува со цел да се има достапност до техники за временско планирање на активностите.
- > 1991-1992: Високиот менаџмент осознава дека проектниот менаџмент функционира најдобро ако авторитетот и одлуките се сведат на децентрализирано ниво. Дополнително, тие осознаваат како може да ја задржат контролата на повисоко ниво ако се вклучат како проектни спонзори на проектите.
- > 1993: Како што рецесијата доаѓа до својот крај, 1989-1993, организациите започнуваат да се реструктурираат, што предизвикува елиминација на непотребните слоеви од организациите. Фокусот е организациите да бидат ефикасни (lean). Од вработените се бара да направат повеќе со помалку време и ресурси. За да се реализира ваквиот начин на работа, високиот менаџмент ги гледа принципите на проектен менаџмент како начин за ваква реализација.
- > 1994: Организациите признаваат дека добар систем за контрола на трошоците им овозможува подобра проценка и поточна слика на вистинските трошоци кои тие ги сносат.
- > 1995: Организациите осознаваат дека многу малку од проектите се реализирани согласно иницијалните цели, односно без промени во целите и барањата на проектот. Во овој период започнува фокусот на методологии за менаџмент на промени.
- > 1996: Организациите признаваат дека управувањето со ризици е повеќе од додавање резерви на проектниот план. Во овој период планот за управување со ризици се вклучува во проектните планови.
- > 1997: Интернационалната организација за стандарди го креира ISO 10006, *Водачот за квалитет во проектен менаџмент (Guidelines to Quality in Project Management)*.
- > 1997-1998: Признавањето на проектен менаџмент како професионална кариера бара консолидирано и централизирано управување со проектен менаџмент како група. Со потребата за најдобри практики и искуства од изминати проекти, се формираат групи како ПМО.
- > 1999: Организациите кои го признаваат значењето на брз производствен развој, забележуваат дека е најдобро за тимот да има дедицирани ресурси за времетраењето на проектот. Трошокот за ова е занемарлив во споредба со ризикот, доколку ресурсите не се дедицирани на проектот.
- > 2000: Спојувањата и аквизициите креираат сè повеќе мултинационални организации. Ваквиот начин на соработка отвора предизвици за следната декада.

- > 2001: Корпорациите се под притисок да достигнат зрелост што поскоро. Моделите на проектен менаџмент за зрелост им помагаат на организациите во оваа цел.
- > 2002: Моделите за зрелост на проектен менаџмент даваат основа за синхронизација на стратегиско планирање и проектен менаџмент. Проектен менаџмент се гледа како стратегиска способност за организациите.
- > 2003: Се воведуваат интранет известувања. Ова е особено значајно за мултинационалните корпорации кои мора брзо да разменуваат информации.
- > 2004: Интранет известувањата им помагаат на организациите во следење на реурсна расположливост и искористеност. Организациите развиваат модели за планирање на расположливите капацитети и дознаваат колку капацитет имаат за да започнат дополнителни проекти.

Паралелно со еволуцијата на проектниот менаџмент, расте и прогресивната еволуција на стандарди за проектен менаџмент, кои дополнително влијаат за широката распространетост на проектен менаџмент и прифаќање на „најдобрите практики“ предложени од страна на стандардите. Ваквите практики на почеток се развивале на организациско ниво, како одговор на предизвиците со кои се соочуваат организациите, но и со цел да се адресираат потребите на индивидуалните организации. Постепено ваквите практики се трансформирале од интегрално ниво, на индивидуално организациско ниво. Во оваа насока, PMI ги објавува следните стандарди. Во 1983 тие го објавуваат посебниот извештај за етика, стандарди и акредитации (Ethics, Standards, and Accreditations, ESA). Средината на 1990 - тите години е клучен момент во развојот на стандарди за проектен менаџмент и програми за сертификација од областа на проектен менаџмент. Во овој период концептот за проектен менаџмент и стандардите како пракса за унапредување на начинот на водење на проектите се со фокус на индивидуално управување на проекти и на индивидуални корисници на техниките на проектен менаџмент. Во овој период Институтот за проектен менаџмент (PMI) ја објавува книгата, односно ПМБОК -водичот, и во истата година, 1996, Асоцијацијата за проектен менаџмент во Велика Британија ја објавува книгата, односно водичот, „Знаења и пракси“ (*Body of Knowledge*), третата едиција. Во овој период, 1996 и 1997 година, Австралиската и Британската влада ги признаваат стандардите за унапредување на перформансите и компетенциите за проект - менаџерите. Во 1996 и Британскиот одбор за стандарди го објавува нивниот „Водич за проектен менаџмент“ (*Guide to Project Management*). Две години подоцна, во 1998 година и Интернационалната асоцијација за проектен менаџмент (ИПМА) ја објавува нивната книга, водич, „ИПМА - основи на компетенции“ (*IPMA Competence Baseline*) (Kerzner, 2004).

Од средината на 1990-тите, интересот за проектен менаџмент прогресивно расте во насока на признавање на концептите на проектен менаџмент во работата на организациите со серија на издадени трудови во оваа област. Во овој период се појавува и интерес за бенчмаркинг на практиките на проектен менаџмент во организациски контекст. Две поголеми иницијативи од овој период се Бенчмаркинг форумот на Fortune 500 за проектен менаџмент кој бил формиран во 1990 поддржан од PMI и Мрежата на системи за човечко знаење (Human Systems Knowledge Network), која започнува со собирање на разни практики и искуства од областа на проектен менаџмент и го олеснува споделувањето на знаења помеѓу организации и корпорации во 1993. Двете иницијативи значајно придонесуваат во

развојот на концептот на проектен менаџмент на организациско ниво преку бројни публикации, конференции и презентации. Во меѓувреме, повеќето асоцијации за проектен менаџмент започнуваат со проширување на нивниот опсег од фокус на проектен менаџмент на индивидуално, во фокус на проектен менаџмент на организациско ниво (Crawford, 2006). Со промената на фокусот на проектен менаџмент од индивидуално ниво на организациско ниво, се шири примената на проектен менаџмент и самата дисциплина добива поинаква димензија опфаќајќи сè поголема група на практичари и корисници. Во почетоците, членови на асоцијациите за проектен менаџмент кои го споделувале своето искуство, биле најчесто сениор проект - менаџери на големи и високоприфилни проекти. Целта била овозможување на „структура за комплексните и уникатни потфати, односно проекти“ (Hodgson, 2004, p. 82). Но денес, членови на ваквите асоцијации се и консултанти, тренери на проектен менаџмент, јуниор проект – менаџери, како и членови на проекти. Многу често членови на ваквите асоцијации се и сениор менаџери на организации и корпорации кои немаат директно искуство со водење и управување на проекти. Ваквата промена на актери, сигнализира проширување на публиката и интересот за проектен менаџмент. Желбата на сениор проект менаџерите да го споделат своето искуство и знаење на големи и комплексни проекти е заменета со желбата на јуниор проект - менаџерите да се здобијат со тренинг и сертификат за проект менаџмент како начин за напредок во кариерата како проект - менаџери (Crawford, 2006).

Екстензијата на фокусот на проектниот менаџмент од индивидуално ниво на организациско ниво, воведува анализа и конципирање на поими како програми, портфолио на проекти, итн. Ваквата промена на перспективата и фокусот се рефлектира и со развојот на стандарди и водичи за програм и портфолио - менаџмент во 2005 од страна на PMI, како и од страна на Асоцијацијата за проектен менаџмент на Велика Британија со објавувањето на „Водичот за управување на проекти“ (*A Guide to Governance of Project Management*) (Association for Project Management, 2004). Уште еден силен глас во концептуализацијата на проектен менаџмент низ организациска призма е развојот на проект - менаџмент методологијата ПРИНЦЕ 2 од страна на Британската влада. Употребата на ПРИНЦЕ 2 на почетокот била со намена на ИТ - проекти, но подоцна се развива и за останати индустрии. Во овој период, PMI го објавува и Моделот за организациска зрелост во проектен менаџмент, односно OPM3 (Project Management Maturity Model) кој го започнуваат како концепт во 1998, а го објавуваат во 2003. Во развојот на моделот учествувале неколку стотици волонтери. Но, содржината на OPM3 не е широкораспространета, делумно затоа што е многу разновидна како модел со повеќе од 600 најдобри практики, а повеќе од 3000 способности и повеќе од 4000 врски помеѓу способностите (Cooke-Davies, 2004).

Големиот број фактори објаснети погоре, со тек на времето секако придонесуваат за трансформација на проект - менаџментот како пракса. Во таа насока, забележуваме промена и трансформација во голем број на фактори и сегменти, маркирајќи значителни промени во тоа како проект - менаџментот се водел порано и како проект - менаџментот се води денес. Табела 1.2 прави заокружување на еволуцијата на проектниот менаџмент низ времето, нудејќи споредба на практиките на проектниот менаџмент денес (проектен менаџмент 2.0), од практиките на проект - менаџментот пред педесетина години (проектен менаџмент 1.0).



**Табела 1.2 Споредба на проектн менаџмент 1.0 (некогаш) и споредба на проектн менаџмент 2.0 (денес)**

Фактор	Проектн менаџмент 1.0	Проектн менаџмент 2.0.
Вклученост на проект-менаџери пред одобрување на проектите	Минимална вклученост на проект - менаџерите	Задолжителна вклученост на проект - менаџерите
Видови проекти	Оперативни	Оперативни и стратегиски
Критериуми за избор на проектн спонзор	Од организациската единка каде доаѓа финансирањето	Од организациската единка каде е бизнис знаењето
Проектно спонзорство	Една личност во улогата на проектн спонзор	Надзор од страна на комитет/одбор
Животен циклус	Традиционален животен циклус	Инвестициски животен циклус
Барања на проектот	Темелно и детално дефинирани	Флексибилни со можност за развивање со текот на времето
Доверба на топ менаџментот во проект менаџерите	Ниско ниво на доверба	Високо ниво на доверба
Број на проектни ограничувања	Триаголникот на ограничувања (време, буџет, цели)	Шест ограничувања (време, буџет, цели, квалитет, ресурси, ризик)
Дефиниција за успех на проектот	Време, буџет, цели	Можноста да креира бизнис - вредност
Промена на барања/цели на проектот (scope changes)	Минимални (ниско ниво на толеранција)	Во континуитет (високо ниво на толеранција)
Обем на документација	Екстензивен	Минимален
Медиуми на комуникација	Формални извештаи	Табели и графици (повеќе неформални)
Проверки за состојбата на проектите	Опционални	Задолжителни
Вклученост на клиентот	Опционална	Задолжителна
Област на акцент за проект-менаџерот	Планирање, мерење и контрола	Реализација и управување на бизнис - предностите и вредноста

Двигатели за проектни инвестиции	Трошоци и профитабилност	Поврзување со стратегиските бизнис - цели
Избор на мерни точки	За мерење на материјални елементи	За мерење на материјални и нематеријални елементи
Претпоставки и ограничувања	Фиксирани за проектниот животен циклус	Со можност за промени низ проектниот животен циклус
Развој на бизнис - случај	Неструктуриран, со нејасни претпоставки	Структуриран, вклучувајќи предности и вредности
Проектни човечки ресурси	Погрешна примена на критичните ресурси	Планирање на капацитет и менаџмент на ресурси

Извор: Kerzner, Harold, 2018, "Future Trends in project Management" (white paper), *International Institute for Learning, III*

Согласно информациите во табелата, гледаме значителни разлики во начинот на кој проектниот менаџмент функционираше во изминатите педесет години и промените кои ги гледаме во последните години, односно денес. Традиционално, проект - менаџерите не биле вклучени во процесот на дефинирање на проектите пред нивно одобрување. Проектите биле одобрени од сениор менаџментот, од маркетинг или продажби, а проект - менаџерот го добивал проектот готов, дефиниран, и подготвен за изведба и реализација. Денес, проект - менаџерот е активно вклучен во дефинирање на проектот пред негово одобрување, со цел да се осигури дека може да се реализираат дефинираните барања на проектот во времето и утврдениот буџет. Во однос на видови на проекти, проект - менаџерите порано најчесто биле вклучени во оперативни проекти, додека стратегиските проекти биле предводени од страна на функционалните менаџери. Причината за ова била довербата на топ - менаџментот во функционалните менаџери, но не и во проект - менаџерите. Меѓутоа, недостигот на фокус на функционалните менаџери, предизвикале незадоволителни резултати во однос на стратегиските проекти, што резултирало во пренос на оваа одговорност кај проект - менаџерите. Во однос на критериуми за избор на проектен спонзор, историски, улогата на проектен спонзор ја добивала организациската единица од каде доаѓале финансиите, но денес се бара проектен спонзор кој има бизнис знаење за проектот и кој ги разбира барањата на самиот проект. Дополнително, денеска, проектното спонзорство често е предводено од група, односно од одбор на проекти, наместо од едно индивидуално лице. Доколку барањата на проектот во минатото биле темелно дефинирани и проектот не почнувал пред истото да биде достигнато, денес сме сведоци, особено кај софтверски проекти каде има најчесто примена на агилни технологии, на флексибилност и можности за развивање на барањата на проектот во текот на самиот проект. Понатака, во минатото постоело ниско ниво на доверба од страна на топ - менаџментот кон проект - менаџерите, во најголем дел бидејќи проект - менаџерите немале доволно разбирање и знаење за бизнисот и биле најмногу со техничко знаење за работата. Денес, овие луѓе се развиваат во насока на особено познавање на бизнисот и на спецификите во управување на тим и проект. Во однос на проектните ограничувања како што беше споменато во „Дефинирање на концепти и поими на проектен менаџмент и ПМО“ има поместување во однос на бројот на ограничувања во еден проект. Промената ја прави „ПМБОК - водачот“ во четвртата едиција, кога наместо претходниот триаголник на ограничувања (време, буџет,

цели) ги додава уште дополнителните три ограничувања (ресурси, ризици и квалитет). Со промената на ограничувањата на проектниот менаџмент се менува и дефиницијата за успешен проект. Наместо дефинирање на успешен проект во рамките на димензиите - време, буџет и цели, денес особено внимание се дава и на тоа дали проектот исполнува бизнис - вредност, бидејќи еден проект може да заврши во рамките на дефинираното време, буџет и барања на проектот, но да не донесе никаква бизнис - вредност. И во однос на толеранцијата за промена на барања/цели на проектот гледаме промени. Доколку порано толеранцијата за воведување промени во текот на проектот се сведува на минимум, за повеќето видови проекти денес, ваквите промени во текот на развојот на проектот се и очекувани и истите се со високо ниво на толеранција. Во однос на обемот на документација, во минатото особено е карактеристично голем обем на документи врзани со еден проект, документи кои на крајот на денот никој не ги читал, а сепак истите одземале прекумерно време за проект - менаџерот и проектниот тим. Денес, тенденција е што помалку документација и што поедноставни извештаи генерирани автоматски со помош на софтверски алатки, овозможувајќи информации и податоци за статусот на проектите во реално време. Промена од статус опционален во задолжителен гледаме во однос на два аспекти, и тоа: 1) вклученоста на клиентите и 2) проверка на состојбата на проектите. Доколку во минатото клиентите се вклучуваа многу ретко во проектот и нивниот фидбек бил и одбегнуван, денеска истиот е добредојден, како би се креирал проект кој е во согласност со барањата и очекувањата на клиентот. Во денешно време, фокусот на проектите е на додавање на бизнис - вредност и на синхронизација на проектите со стратемиските цели, наместо само фокус на трошоците и профитабилноста. Во оваа насока, и изборот на мерни точки денес не е само на мерење на материјалните елементи, туку и на мерење на нематеријалните елементи, на вредноста која ја носи проектот со фокус на бизнис - причината за постоење на самиот проект. На крај, денес, креацијата на бизнис - случај за проектот е на структуриран, дефиниран начин и проблемите од минатото во однос на погрешна примена и искористеност на критичните ресурси се заменети со менаџмент на ресурси потпомогнато од достапните софтверски алатки што се достапни денес. Бројноста на промените и разликите кои се очигледни се само доказ дека овој концепт е под континуирано влијание на трансформации и адаптации кои придонесуваат за подобро вклопување на работата на проектен менаџмент со барањата и промените во организациите и бизнис - окружувањето.

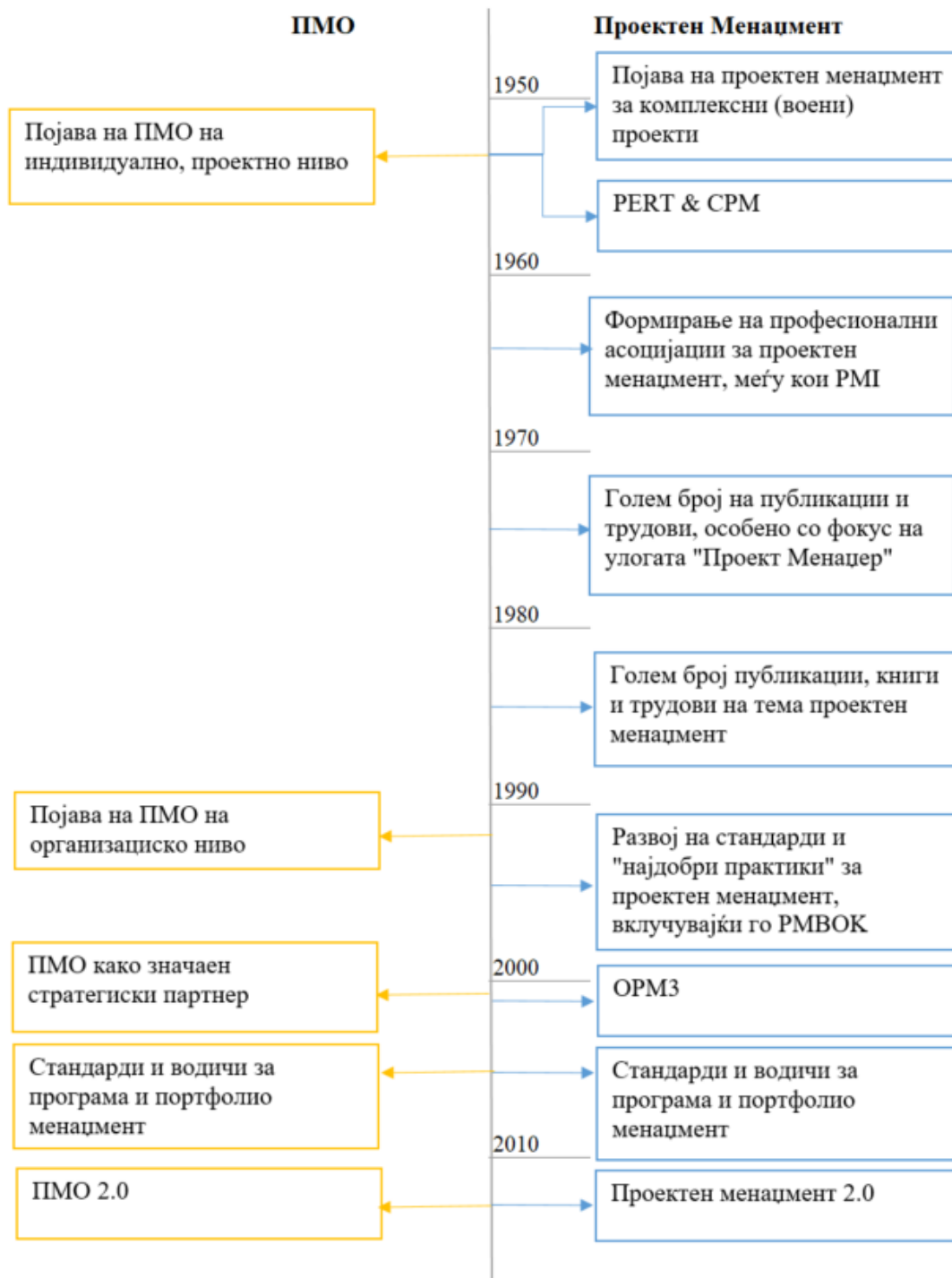
#### **1.4. Еволуцијата на ПМО наспроти еволуцијата на проектен менаџмент**

Проектен менаџмент претставува поле на пракса кое континуирано се развива преку развојот на алатки и техники кои помагаат во унапредување на начините на проектно управување. Ваквите унапредувања во научната дисциплина на проектен менаџмент доаѓаат од практиционери од оваа област кои вложуваат напори и инвестираат во градењето „најдобри практики“ односно, стандарди и принципи за полесно и поефикасно управување на проекти. Паралелно со континуираното градење и надградување на проектен менаџмент, се гради и надоградува и концептот на ПМО, односно секторот на управување со проекти.

Иако и двата концепта, проектен менаџмент и ПМО се појавуваат во 1950-тите години, сепак нивниот еволуциски пат е различен. Во овој докторски труд е прикажана споредба на еволуцијата на ПМО наспроти еволуцијата на проектен менаџмент (Слика 1.5) со главните

специфики за овие два концепта претставени во графички тајмлајн визуализирајќи ги главните моменти кои ги карактеризираат проектниот менаџмент и ПМО низ времето.

**Слика 1.5 Споредба на еволуцијата на ПМО наспроти еволуцијата на проектен менаџмент**



Извор: Сопствено истражување

Интересно е дека иако двата концепта започнуваат во 1950-тите години, проектниот менаџмент е во континуиран развој, додека ПМО започнува со својот развој на организациско ниво дури во 1990-тите години. Во однос на сличности, и двата концепта масовно бележат зголемен интерес од 1990 година па наваму. Дополнително и двата концепта во последните години се конципираат како ПМ 2.0 и ПМО 2.0. претставувајќи ја еволутивната форма на проектен менаџмент и ПМО денес, која се разликува во значајна мера од онаа пред десетина години и повеќе. Оваа унапредена верзија на проектен менаџмент и ПМО подразбира агилни принципи, флексибилност и зголемена одговорност како за проект – менаџерите, така и за самото ПМО. Останува понатаму идни трудови и истражувања, да сведочат за идните промени и трендови кои можеме да ги очекуваме кај овие два концепти со текот на времето и напредокот на технологијата.

## ГЛАВА 2: УЛОГАТА НА ПМО ВО СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ

Секторот за управување со проекти е несомнено реалност за бројни организации во светот, особено во последниве две декади (Dai & Wells, 2004; Hobbs & Aubry, 2007). Според истражувањето на PMI, Pulse of the profession (2013), 7 од 10 организации имаат ПМО, што е скок од 6 од 10 организации според нивното истражување од 2006. Зголемувањето на бројноста и сеприсутноста на овој сектор се должи на предностите и вредноста кои овој сектор ги носи. Успешно воспоставено ПМО може да помогне во надминување на предизвиците врзани со проектен менаџмент преку консолидирање и трансферирање на знаењето, преку максимизирање на моќта на крос-функционалните тимови, преку интегрирани софтверски решенија и технологии, и преку афирмирање на одговорноста на главните активности во тимот. Дополнително, тие имаат можност да ги водат проектите со совети и препораки од најдобрите практики и стандарди (DeSouza & Evariso, 2006, p.415). Присуството на ПМО влијае и на балансот помеѓу моќта на проект - менаџерите и функционалните менаџери, особено во матрикс - организациите. Но, ваквото влијание на моќта и балансот, често предизвикува и негативни вибрации кон самото ПМО, при што нивната легитимност и потреба е често под знак прашалник (Lampel & Jha, 2004). Тие понекогаш се маркирани како закана за авторитетот, моќта и превласта на останати функционални менаџери и/или проект - менаџери, наместо како начин да се изберат, испланираат и да се изведат организациските проекти на ефикасен и ефективен начин. „ПМО понекогаш е бојното поле помеѓу моќта и контролата, помеѓу луѓето и процесите и помеѓу политички функции во една организација“ (Pellegrinelli, 2011, p. 652). Од друга страна пак, очекувањата од оваа организациска единка, се исклучително високо поставени, особено во рамките на мандатот кој истите го уживаат (Hobbs & Aubry, 2005).

Во оваа глава фокусот е ставен на детално разбирање на концептот на ПМО, најпрво анализирајќи ги различностите и спецификите кои ги карактеризираат модерните ПМО. Она што е карактеристично за ПМО денес, е диверзитетот во нивната структура (Hobbs & Aubry, 2010). Така, тие се разликуваат во нивата улога (Artto, Kulvik, Poskela, & Turkulainen, 2011; Pemsel & Wiewioga, 2013), како и во организациската поставеност (Aubry, Richer, Lavoie-Tremblay, & Cyr, 2011). Дополнително, ќе ги анализираме и нивните сличности и заеднички карактеристики. Понатака, со цел подобро разбирање на улогата на овој сектор, ќе се фокусираме на анализирање на нивната функција, обврски и одговорности, како и начинот на кој тие креираат вредност. Но, иако овој сектор креира вредност и несомнено како концепт континуирано се шири, сè уште постојат бројни предизвици врзани со нивното постоење, па во оваа глава ќе се разгледаат и предизвиците со кои се сретнуваат денешните ПМО и зошто некои ПМО се неуспешни. Така, според анкетното истражување на Projectize Group's (2005–2015), според мислењето на клучни стејкхолдери, 52% од ПМО се сметаат за неуспешни. Ваквите информации се поддржани и со истражувањето на организации како Forrester Research, Boston Consulting Group и долгогодишното истражување на Hobbs and Aubrey (2010). Скептицизам и сомнеж продолжува да го бележи овој концепт. Според ова истражувања од 2010 г., 39% од испитаниците одговориле дека според нив, вредноста на ПМО е под знак прашалник, а само 33% одговориле дека нивното ПМО го има достигнато својот целосен потенцијал во реализирање на бизнис - вредност за организацијата. Но, од

друга страна сме сведоци и на многу успешни сектори за управување со проекти кои и понатака продолжуваат да го афирмираат значењето и вредноста од имплементација на овој сектор. Како дел од предностите од имплементацијата на ПМО се издвојуваат: стандардизација на процеси, подобра алокација на ресурси, брз пристап до висококвалитетни информации, намалување на островите помеѓу организациските единици и сектори во една организација (Kerzner, 2003). Дополнително, тие обезбедуваат тренинг, обуки и менторство за проектен менаџмент (McDonald, 2001), како и чувство на заедница каде отворено се споделуваат и разменуваат информации, знаење и искуство во однос на проектен менаџмент (Thamhain, 2004).

Овој труд е обид да се разјаснат сите погореспоменати нејаснотии, како и да се дојде до причините за успешните ПМО, како и причините за неуспешните реализации на овој сектор. Анализирајќи ги најчестите предизвици со кои се сретнуваат денешните ПМО, оваа глава заокружува со дел од препораките и активностите што оние кои сакаат да го подобрат или да го креираат своето успешно ПМО, може да ги применат.

## **2.1. Варијации на ПМО – различности, сличности и контрасти**

Секторот за управување со проекти, од денешна перспектива, е нецелосно јасен концепт. Причината за нејаснотии во концептот на ПМО, најмногу се должи на големите различности и варијабилности кои постојат и ја карактеризираат улогата и поставеноста на ПМО. Така, денес ПМО значи различни работи за различни луѓе. Но, една карактеристика ги обединува овие различности, а тоа е како овој сектор е признаен како начин за воспоставување ред во проектното управување и проектниот неред. Уште во самото дефинирање, се забележуваат различности во концептот и во улогата на ПМО, во големината, во мандатот, во функциите кои ги има, итн. До вакви заклучоци доаѓаат и бројни студии кои го истражуваат концептот на ПМО и улогата на ПМО во организациски контекст. „Анализата на концептот на ПМО покажува како истиот е значително варијабилен, но и дополнително како вредноста што ја носи ПМО е нејасна“ (Hurt and Thomas, 2009, p.55). „Денешното ПМО има значителна варијација во структурата, улогата и вредноста што ја носи, покажувајќи нестабилност и диверзитет во перформансот на оваа организациска единка“ (Hobbs and Aubry, 2007, p. 74). Согласно, може да се заклучи дека концептот на ПМО е значајно хетероген поим. Според Andrew Christie, PMP, не постојат две ПМО кои се идентични, и тоа е во ред. Секое ПМО треба да одговара за потребите на организацијата која ја служи и да содејствува со специфичната околина која го опкружува (Hobbs & Aubry, 2006).

Во овој докторски труд, разликите помеѓу разни ПМО ги синтетизираме во 6 сегменти: 1) од аспект на името и називот на оваа организациска единка, 2) од аспект на тоа дали во организацијата има едно ПМО или повеќе, 3) од аспект на авторитетот на ПМО во донесување одлуки, 4) од аспект на алокацијата на проект - менаџери во структурата на ПМО, 5) од аспект на нивото на влијание и контрола кои ова тело ги има врз проектите; 6) од аспект на позицијата на ПМО во организациите. Во продолжение се претставени овие аспекти и разлики во повеќе детали.

### **1) Варијабилност од аспект на името и називот на оваа организациска единка**



Постојат бројни разлики уште во самиот назив на овој сектор. Иако најзастапено е името Project Management Office, односно РМО, Сектор за управување со проекти, ПМО, сепак во пракса се наоѓаат и други називи под кои се сретнува оваа организациска единка. Приказот на најчести називи на ПМО и процентуалната застапеност на употреба на називите е претставена во Табела 2.1.

**Табела 2.1 Најчести називи на ПМО, секторот за управување со проекти**

Име	Превод	Процентуална застапеност
Project Management Office	Сектор за управување со проекти	59%
Program Management Office	Сектор за управување со програми	12%
Project Support Office	Сектор за поддршка на проекти	7%
Project Department	Оддел за проекти	4%
Project Office	Сектор за проекти	2%
Center of Excellence	Центар за исклучителност	2%
/ (без име)	/	2%
/ (останати)	/	12%

Извор: Hobbs, J. V. & Aubry, M. (2007). „A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I”. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86

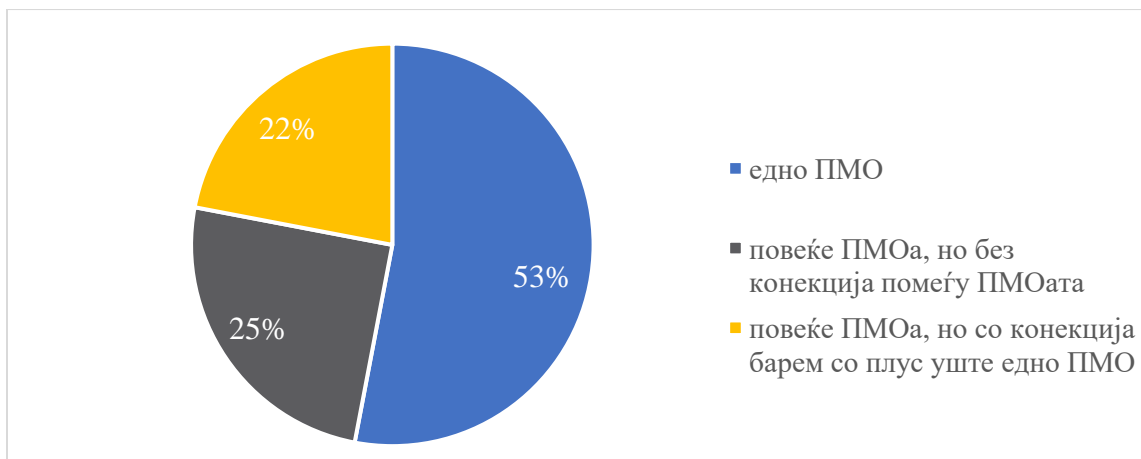
## **2) Варијабилност од аспект на тоа дали во една организација има само едно ПМО или има повеќе**

Според истражувањето на Hobbs, J. V. & Aubry, M. (2007), кај 53% од испитаниците постои само едно ПМО во организацијата. Од овие 53%, 30 % се централизираны ПМО, односно ПМО на ниво на цела организација, додека 23% се лоцирани во некоја бизнис, функционална или регионална единка. Од преостанатите, 25% одговориле дека постојат и др. ПМО во организацијата, но дека помеѓу разните ПМО нема никаква поврзаност, а други 22% одговориле како нивното ПМО е врзано барем со уште едно ПМО од организацијата. Ваквата распределба, графички е претставена на слика 2.1. Во последните неколку години се гледа зголемен тренд на воспоставување на повеќе од едно ПМО во организациите, секое со свој мандат, функции и карактеристики. Овие ПМО се организирани или како мрежа или хиерархии, каде секое ПМО има свој сопствен мандат, функција и авторитет во организацијата, со цел да го поддржува остварувањето на организациските цели и резултати на неколку различни нивоа и од неколку различни позиции во една организација, односно да ги подобри практиките и перформансот на управувањето на проекти, програми и портфолија во нивниот домен (Aubry, Müller, & Glückler, 2011). Една од главните задачи на овие мрежни ПМО е менаџментот на знаењето врзано со проект менаџмент, односно, воспоставување на начини како проект - менаџерите и ПМО членовите би го споделувале знаењето и би имале пристап до искуствата и потребните информации (Aubry, Müller, &



Glückler, 2011). Со ваквата пракса се овозможува зголемена организациска ефикасност, како и реискористување на добрите практики и се спречува повторување на исти грешки (Glückler, 2008, 2011). Но за жал, многу често, координацијата помеѓу неколкуте ПМО во една организација е некоординирана, резултирајќи во изолација помеѓу ПМО, што е парадокс, бидејќи самиот концепт на ПМО е да биде мост помеѓу разните функционални единици во една организација (Burns & Stalker, 1961; Turner & Keegan, 1999).

**Слика 2.1 Бројност на ПМО во една организација**



Извор: Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). „A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I”. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86

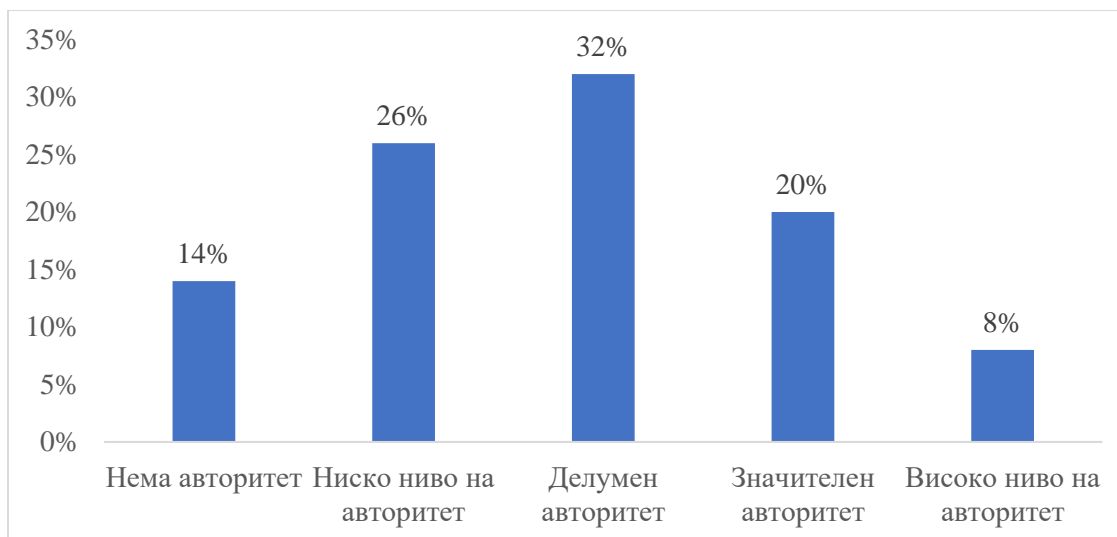
Пример за организација каде има неколку ПМО и каде успешно коегзистираат неколкуте ПМО е гигантот HP (Hewlett Packard, HP) од Пало Алто, Калифорнија, Америка. Со самото растење на организацијата, растел и еволуирал и концептот на проектен менаџмент. Проблемите на HP врзани со проектен менаџмент започнуваат во 1980 г. кога сè поголем број на проекти започнуваат да доцнат или го надминуваат буџетот. Во почетокот на 1990-тите, тие формираат глобално ПМО за да се справат со неефикасности во процесите и да обезбедат менторство на проект - менаџерите на светско ниво. Денес, HP има глобално ПМО кое се наоѓа во Америка, кое го подржуваат регионални ПМО во Америка, Европа, Среден Исток и Африка (ЕМЕА), Азија Пацифик и Јапонија, како и ПМО на индивидуално ниво во секоја земја каде тие се застапени. Глобалното ПМО надгледува околу 5000 проекти секоја година, проекти чии буџети се движат од 50.000 долари до неколку билиони долари. Нивниот организиран начин на проектен менаџмент им дозволува да привлечат и да добијат големи проекти како менаџирање на ИТ - инфраструктурата на Procter & Gamble, P&G, проект вреден 3 милијарди долари. Еден од концептите кои тие ги издвојуваат во својата работа е скалабилноста која ја нудат за проектите, односно агилноста и флексибилноста да се прилагодат проектите и начинот на нивно водење, зависно од комплексноста и големината на самите проекти. Како пример, HP следи еден сет на водичи и препораки за проект кој чини 50.000 долари, а друг кога станува збор за проект вреден 1 милијарда долари. Дополнително, со цел подобрување на својата ефикасност, централизираното ПМО не е одговорно за одобрување на сите проекти. Така, помали

проекти одат на одобрување кај ПМО на ниво на одредена земја, додека поголеми проекти мора да одат и на одобрување на регионално ниво и глобално ниво (Jedd, 2005).

### 3) Варијабилност од аспект на авторитет на ПМО во донесување одлуки

Дополнителна разлика која ја воочуваат Hobbs & Aubry (2007) е дистрибуцијата на авторитет во донесување одлуки на ПМО.

Слика 2.2 Авторитет на ПМО во донесување одлуки



Извор: Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). „A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I”. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.

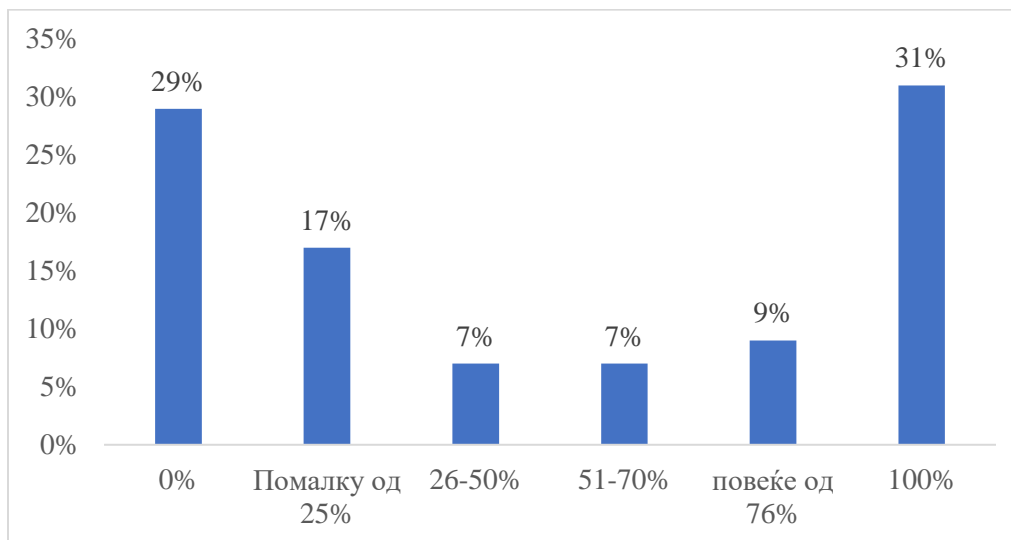
Како што покажува Слика 2.2, оние ПМО кои имаат пасивна улога, односно кои немаат воопшто авторитет или имаат ниско ниво на авторитет, претставуваат 40% од испитаниците. На другиот екстрем, 28% имаат значително ниво на авторитет или високо ниво на авторитет во носење одлуки за алокација на ресурси, поставување приоритети на проектите, воведување промени, откажување на одредени проекти, итн.

### 4) Варијабилност од аспект на алокација на проект - менаџери под мандатот на ПМО

Варијацијата помеѓу разни ПМО се гледа и во процентот на проект - менаџери кои се под мандатот на едно ПМО. Така, проект - менаџерите може да се централизирани и директно да одговараат во структурата на едно ПМО (што уште се нарекува централизирано ПМО) или пак, може да има децентрализирани проект - менаџери кои не одговараат директно на ПМО (децентрализирано ПМО). Ваквото децентрализирано ПМО, се дефинира како група која ја надгледува и управува проектната методологија која се применува во организацијата, обезбедува тренинзи и разни други одговорности, но проект - менаџерите не одговараат директно на ПМО (Ormand et al., 2000; Hales, 1999; Kerzner, 1998). Во ваквото сценарио, проект - менаџерите најчесто одговараат на одреден функционален менаџер и ги имаат спецификите на матрикс - организација (PMI, 2004). Во овој случај, дистрибуцијата на едниот или другиот начин, како што е прикажано на слика 2.3 е биполарна, односно повеќето ПМО се наоѓаат на едниот и другиот екстрем на скалата. Така на прашањето, дали

проект - менаџерите се групирани во секторот за управување со проекти, 31% од организациите одговориле дека 100% од нивните проект - менаџери се под мандатот на ПМО, додека 29% репортирале дека ниеден проект - менаџер не е под мандатот на секторот за управување со проекти.

**Слика 2.3** Процент на проект - менаџери под мандатот на ПМО



Извор: Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). „A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I”. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86

Алтернативен начин на гледање на овие резултати е дека 46% од ПМО имаат помалку од 25% од проект - менаџерите во нивната структура, а 40% од ПМО имаат повеќе од 75% од проект - менаџерите под нивен мандат и структура, а само 14% се помеѓу 25% и 75%.

### 5) Варијабилност во однос на нивото на влијание и контрола коишто ова тело ги има врз проектите

Според нивото на влијание и контрола коишто ова тело ги има врз проектите, тие се делат на три категории (PMI, PMBOK, 2013):

1. **Како тело за поддршка (Supportive)** – овие ПМО нудат консултативни услуги на проектите, обезбедувајќи темплејти, најдобри практики, тренинзи и пристап до информации и искуства од други проекти. Најчесто побудата за ваков тип на ПМО, доаѓа од потребата на топ - менаџментот за информации за статусот на проектите од централизирано место и на унифициран начин. Овој вид на ПМО служи како база за проектите и нивото на контрола на ова ПМО е на ниско ниво. Табелата подолу (Табела 2.2.) ги сумира предностите и недостатоците на ваквиот тип на ПМО.

**Табела 2.2** Предности и недостатоци на ПМО како тело за поддршка

Предности	Недостатоци
Внатрешно (in-house) дедицирано тело во организацијата кое дава поддршка на проектите и проект - менаџерите од аспект на консултантски услуги кои би требало да	Ова ПМО ја нема моќта да биде директно вклучено во проектна испорака и реализација. Исто така, тие немаат моќ да

<p>придонесат кон поуспешна проектна реализација во самата организација.</p>	<p>влијаат и да ги контролираат проектите, а уште помалку самата организација. Ваквото ПМО нема да може да придонесе кон стратегиски промени во организацијата заради лимитот на авторитет кој го поседува.</p> <p>Дополнително, штом ги дефинираат „најдобрите практики“ за проектите во организацијата, нивната работа станува редувантна и голем број организации не можат да ја оправдаат потребата од вакво ПМО на долг рок.</p>
--	---

Извор: Aziz, E. E. (2014). “The PMO: your key to strategy execution and results delivery”, *PMI Global Congress 2014—EMEA*, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

2. **Како тело за контрола (Controlling)** – овие ПМО нудат поддршка и налагаат одредени правила при управување на проектите. Правилата може да се однесуваат на одредени методологии кои мора да се користат, на одредени темплејти и алатки. Во пракса, нивната задача е да воспостават стандарди за управување на проектите, да ги спроведуваат тие стандарди, да ги подобруваат стандардите и да им помагаат на проект - менаџерите во спроведување на стандардите. Нивото на контрола на ова ПМО е средно.

Табелата 2.3 ги сумира предностите и недостатоците на ваквиот тип на ПМО.

**Табела 2.3 Предности и недостатоци на ПМО како тело за контрола**

Предности	Недостатоци
<p>Како дополнување на предностите од ПМО како тело за поддршка, ова ПМО дополнително осигурува конзистентност и контрола во однос на тоа дали активностите на проектниот менаџмент се одвиваат во вистинска насока. Исто така, тие даваат визибилност и конзистентност помеѓу разните проекти во организацијата.</p>	<p>Ова ПМО ги има истите недостатоци како и ПМО-то како тело за поддршка, во насока дека ја нема моќта, авторитетот, ресурсите и можноста да ја промени или да влијае на стратегијата на организацијата.</p> <p>Дополнително, заради специфичната позиција и улога, ова ПМО дополнително се бори и со резистентноста од проект-менаџерите и од тимовите кои работат на проектот, бидејќи оддава впечаток на контрола - полиција.</p>

Извор: Aziz, E. E. (2014). “The PMO: your key to strategy execution and results delivery”, *PMI Global Congress 2014—EMEA*, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

3. **Како тело за управување (Directive)** – овие ПМО се директно вклучени во управувањето на проекти. Нивото на контрола на ова ПМО е високо. Главна предност на овие ПМО е нивната директна вклученост во управување на проектите и со тоа највисоко ниво на влијание во подобрувањето на ефикасноста и ефективноста на

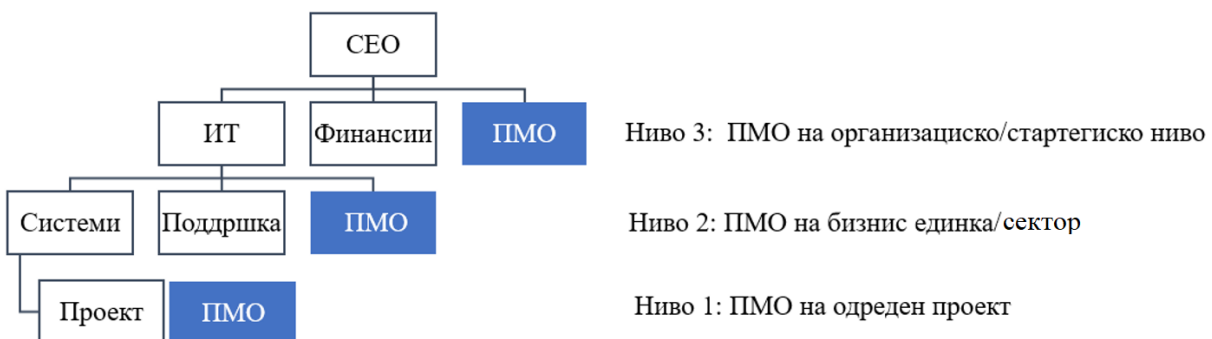
проектите. Дополнително, ваквите ПМО се перципирани како дел од организацијата и дел од тимовите, а не само како надворешно тела за поддршка, односно консултации и контрола.

## б) Варијабилност во однос на позицијата која ПМО ја имаат во организациите

Последната разлика која ја издвојуваме во овој труд е варијабилноста на ПМО според позицијата и структурата која истите ја имаат во организациите. Во таа насока, едно ПМО може да биде на индивидуално ниво, на ниво на сектор/сектор или на ниво на организација.

- > **Индивидуално ПМО (на ниво на еден проект)** – ова ПМО најчесто обезбедува поддршка (инфраструктура, менаџмент на документација, тренинзи, итн. на ниво на еден покомплексен проект или програма. Тие поставуваат стандард и го надгледуваат планирањето и контролата на еден проект. Ова ПМО е на најниско ниво, ниво 1 (графички презентирано на слика 2.4).
- > **ПМО на бизнис - единка/сектор (на ниво на сектор, сектор).** Ова ПМО дава поддршка за повеќе проекти во рамките на еден сектор или сектор. Нивната главна цел е да ги интегрираат проектите од различна големина во рамките на една сектор или бизнис - функција (пример ИТ). Ова ПМО е на средно ниво, ниво 2 (слика 2.4).
- > **Корпоративно/Организациско ПМО (на ниво на цела организација/стратегиско ниво).** Ова ПМО креира стандарди, процеси и методологии за да се подобри перформансот на проектите на севкупно, организациско ниво. Ова ПМО, најчесто има и одговорности за алокација на ресурси, приоритизација на проекти на севкупно организациско ниво, како и поврзување на стратегијата на организацијата со проектите. Ова ПМО е на највисоко ниво, односно ниво 3 (Слика 2.4). Истражувањата покажуваат како позиционирањето на ПМО на највисокото ниво на организацијата, има директно влијание врз прифаќањето на ПМО во рамките на самата организација, нивното ниво на авторитет, и нивото на автономија која ПМО ја ужива во структурата на организацијата (Hubbard & Bolles, 2012). Дополнително, ваквото позиционирање влијае директно на долгогодишната одржливост на ПМО и на нивната можност да ја исполнат својата улога и функција во организациски контекст.

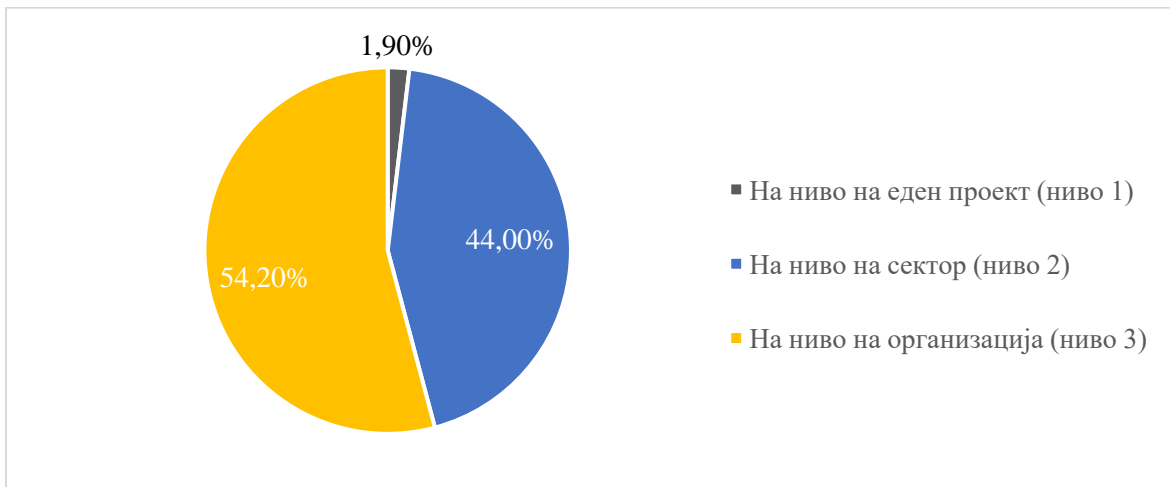
Слика 2.4 Позиција на ПМО во организациската структура



Извор: Giraud, L. & Monaldi, E. (2015). “PMO evolution: from the origin to the future”, *PMI Global Congress 2015*—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Во поглед на застапеност, истражувањата покажуваат како најчесто застапено на светско ниво е ПМО на ниво на организација (54.20%). Веднаш зад него е ПМО на ниво на сектор (44%), додека ПМО на ниво на еден проект е многу поретко (1.90 %), Слика 2.5.

**Слика 2.5 Соодносот на ПМО на ниво на проект, на ниво на сектор, на ниво на организација**



Извор: Center for Business Practices (2007). “The State of the PMO 2007”. Havertown, PA: *Center for Business Practices*, p.4

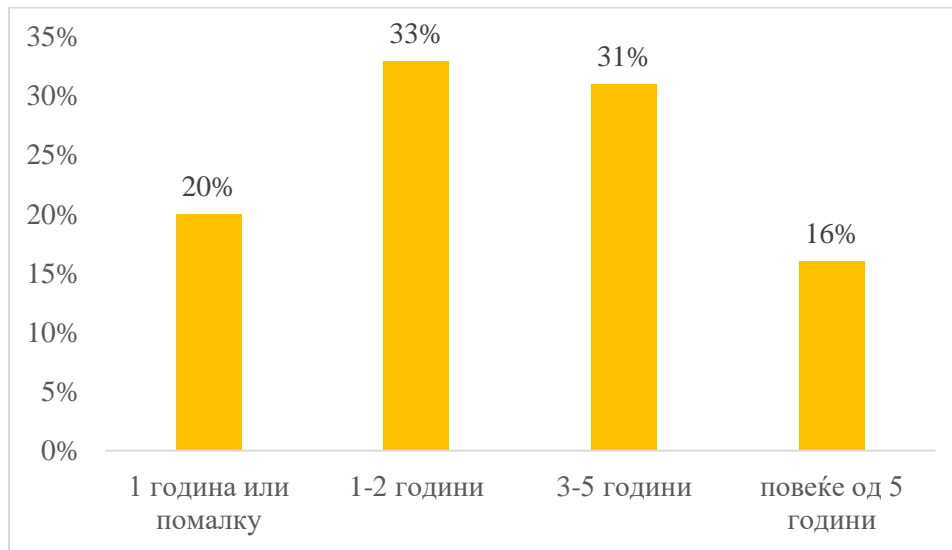
Интересен тренд покажуваат истражувањата на Gaddie (2006); Kumar (2007) и Duggal (2007). Во нивните истражувања голем дел од ПМО кои биле на ниво на еден сектор или сектор, сега се пораснати на ниво на цела организација. Причината за ваквата промена се должела најмногу на созревањето на организациите во однос на проектниот менаџмент и нивната тенденција за што поголема проектна ориентираност, како и вредноста која ја докажало ПМО на ниво на сектор.

И покрај големиот број разлики кај денешниот модел на ПМО, сепак овој сектор го одликуваат и одредени сличности. Од тие сличности во овој труд ги истакнуваме следните две карактеристики кои ги обединуваат секторите за управување со проекти, односно: 1) времето на постоење на ПМО и 2) бројот на вработени кои ги брои едно ПМО (исклучувајќи ги проект - менаџерите).

### **1) Сличност од аспект на време на постоење на ПМО**

Една од карактеристиките која ги обединува повеќето ПМО е тоа што тие се релативно млади, односно основани доста скоро. Според податоци од 2005 г., повеќето ПМО, 54%, биле основани во последните 2 години (Hobbs & Aubry, 2007), што е прикажано на слика 2.6. Дополнително, истражувањето на The Interthink Consulting survey (2002) го покажува истиот резултат, односно покажува како половина од испитаните ПМО постоеле две години во истражувањето од 2002. Од ваквиот резултат можеме да заклучиме како нови ПМО се основаат со брзо темпо, и второ, како некои ПМО се затвораат или реконфигурираат со исто така брзо темпо.

**Слика 2.6** Дистрибуција на време на постоење на ПМО

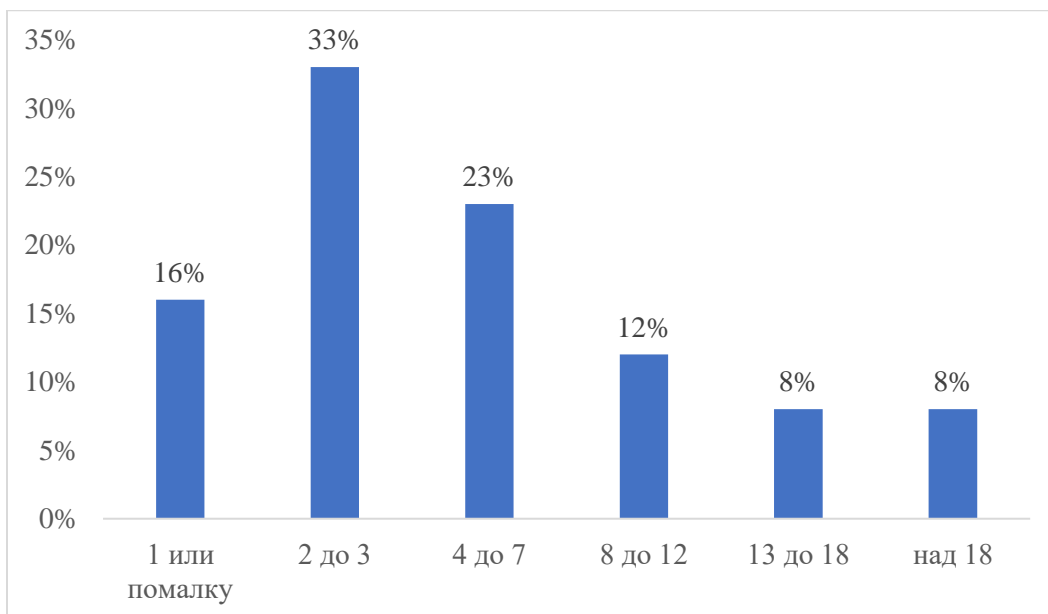


Извор: Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). „A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I”. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.

## 2) Сличност од аспект на број на вработени во ПМО

Втора сличност која се идентификува кај повеќето ПМО е малиот број на вработени кои ги брои оваа организациска единица, односно повеќето ПМО имаат мал број вработени. На Слика 2.7 е прикажана застапеноста на бројот на вработени во едно ПМО, вклучувајќи го и лидерот на ПМО, но не вклучувајќи ги проект - менаџерите.

**Слика 2.7** Број на вработени во ПМО, исклучувајќи ги проектните менаџери



Извор: Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). „A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I”. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86

Ваквиот тренд е позитивен, бидејќи зборува за ефикасноста (lean) пристапот на ПМО. Со ефикасно работење тие не креираат многу дополнителни трошоци, што е причина зошто бројот на ПМО се движи на минимум, односно најголем процент, 33% од ПМО имаат 2-3 вработени.

Она што е очигледно е како бројот на разлики помеѓу ПМО е многу поголем од бројот на сличности. Ваквата диверзификација и можности за варијабилност само дополнително ја потенцираат важноста од тоа да се разбере и дефинира поимот и концептот на ПМО, со цел максимално искористување на неговата вредност и предности (Giraud, L. & Monaldi, E., 2015).

## 2.2. Улогата и функцијата на ПМО

Секторот за управување со проекти обавува бројни функции, вклучувајќи креирање на култура на проектен менаџмент, подобрување на статусот на проектен менаџмент во организацијата, а воедно и созревање на самата функција проектен менаџмент. Понатака тие се одговорни за портфолио - менаџмент на множеството на проекти и програми, за тренинг и менторство на проект – менаџерите, како и за подготвување на извештаи за проектен статус (Dai, 2001; Crawford, 2000; Charavat, 2003; Kerzner, 2003; Levine, 2005). Главната цел позади овие функции на ПМО е нивниот придонес кон подобар проектен успех, побрзо време на испорака на проектите, намалени проектни трошоци, зголемени профити за организацијата и подобар квалитет. Во дефиницијата на „ПМБОК - водичот“ (2004 р. 18) во делокругот на функции на ПМО се споменуваат:

- > Алокација и координација на ресурсните капацитети на ниво на повеќето проекти кои ги следи ПМО;
- > Идентификација и развој на методологија на проектен менаџмент, за најдобри практики и стандарди;
- > Центар за проектен менаџмент за процеси, процедури, темплејти и друга проектна документација;
- > Централизирана конфигурација и поставување на сите проекти кои се администрирани од ПМО;
- > Централизирана база и менаџмент на ризици на проектите;
- > Централен сектор кој управува со софтверот за проектен и портфолио - менаџмент;
- > Централизирана координација и комуникација помеѓу проекти;
- > Платформа за менторствена проект - менаџерите;
- > Централизирано следење на статусот, прогресот, временската рамка, буџети на проектите кои се под надзорот на ПМО;
- > Координација и воспоставување на стандарди за квалитет помеѓу проект - менаџерот и кој било интерен или екстерен стеикхолдер.



Дополнително, на ова се додаваат и поновите истражувања и информации каде ПМО се вклучува и на стратегиско ниво, со одговорностите претходно управувани од повисокиот менаџмент или секторот за човечки ресурси. Поголемиот број од денешните ПМО кои се на централно, организациско ниво, се одговорни за портфолио - менаџмент, што го претставува ПМО како мост помеѓу стратегијата и проектите (PM Solutions, 2010).

Во насока на категоризација на функциите на ПМО, односно нивно групирање Crawford (2010), ја нуди следната класификација на ПМО - функции, сумирана во Табела 2.4. Тој ги групира функциите на ПМО во 3 групи, односно 1) стратегиски услуги, 2) оперативни услуги 3) услуги врзани со човечки ресурси, не издвојувајќи го значењето на едната група како помалку или повеќе значајна од останатите групи и обратно.

**Табела 2.4 Категоризација на ПМО функции**

Стратегиски услуги	Оперативни услуги	Услуги врзано со човечки ресурси
Синхронизација на проекти со стратегија	Воспоставување проектна методологија	Проверка на знаење врзано со проектен менаџмент
Портфолио - менаџмент	Проектен менаџмент	Организација и одржување тренинзи за проектен менаџмент
Приоретизација на проекти	Управување со базата на проекти и проектни информации	Менторство
Извештаи кон топ менаџмент	Поддршка за процеси и процесно мапирање	Управување со ресурси на проекти (ресурсна расположливост и алокација)
Авторитет и контрола над проектите	Проверка на проекти и проектен статус	Вработување и евалуација на проект - менаџери

Извор: Crawford, J. K. (2010). "The enterprise PMO as strategy execution office", *PMI Global Congress 2010—North America*, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Детално претставување на улогата и функциите на ПМО, подредени под ранг, односно согласно процентуалната застапеност на значење по функција, кое е особено цитирано од бројни автори и истражувачи на концептот на ПМО и кое е претставено и во овој докторски труд во табела 2.5 е на Hobbs, V., & Aubry, M. (2010). Сите 27 функции претставени во ова истражување се значајни, некои повеќе некои помалку, зависно од потребите и поставеноста на самото ПМО. Она што е интересно, е како 50% од ПМО ја сметаат улогата мониторирање и контролирање на сопствениот перформанс како значајна функција. Ваквиот резултат е конзистентен со фактот дека вредноста на ПМО е често под знак прашалник и со потребата на ПМО да го оправдаат своето постоење. Дополнително, интересно е што некои функции од неодамна се влезени во делокругот на активности на

ПМО како програм - менаџмент (48%) и портфолио - менаџмент (49%), а сепак се застапени со висок процент, покажувајќи го нивното значење и важност.

**Табела 2.5 Ранг на функциите на ПМО**

#	ПМО - функција	% на ПМО каде оваа функција е значајна
1	Репортира проектен статус на повисокиот менаџмент	83%
2	Развива и воспоставува стандарди за проектна методологија	76%
3	Прави мониторинг и контрола на проектниот статус и перформанс	65%
4	Развива компетенции за проектен менаџмент и организира тренинзи за проект - менаџерите	65%
5	Имплементира и одржува софтверски систем за управување и следење проекти	60%
6	Дава совети врзани со проектите и проектни одлуки на повисокиот менаџмент	60%
7	Координација помеѓу проекти	59%
8	Развива и одржува график за статусот (scoreboard) на проектите	58%
9	Промовира проектен менаџмент внатре во организацијата	55%
10	Мониторинг и контрола на сопствениот перформанс	50%
11	Учествува во стратегиско планирање	49%
12	Обезбедува менторство за проект - менаџерите	49%
13	Портфолио - менаџмент	49%
14	Идентификува, селектира и прави приоритизација на нови проекти	48%
15	Управува со архива на проектна документација	48%
16	Програм - менаџмент	48%
17	Прави проектни проверки и инспекции	45%
18	Одржува комуникација со клиенти	45%
19	Обезбедува алатки и техники за проектен менаџмент без стандардизација	42%

20	Извршува одредени помошни задачи за проект - менаџерите	42%
21	Менаџмент и алокација на ресурси на проекти	40%
22	Извршува постпроектни проверки и контроли	38%
23	Ја имплементира и одржува дата база на „научени лекции“	34%
24	Ја имплементира и управува дата - базата на ризици	29%
25	Менаџмент на бенефиции од проектна реализација (бонуси)	28%
26	Одржување на мрежни комуникации со други проект - менаџери и скенирање на проект - менаџмент окружувањето	25%
27	Вработува, селектира, евалуира и ги одредува платите на проект - менаџерите	22%

Извор: Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A quest for understanding, PMO research*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Во литературата се сретнуваат и голем број други поделби за улогата и функциите на ПМО како извештајот на PMI/CIO Magazine survey (CIO, 2003), понатаму Spalek, S. (2014), Duggal (2006) и многу други, но сите ги имаат истите или слични карактеристики. Во овој докторски труд, подетална анализа на дефинираните функции и категоризација на улогата на ПМО, согласно потребите на модерното ПМО и согласно позитивните успешни практики, улогата на ПМО ја делиме во следните неколку категории претставени на слика 2.8.

**Слика 2.8 Улогата на ПМО во 6 модули**



Извор: Сопствено истражување

Портфолио - менаџментот ги опфаќа активностите и функциите на ПМО врзани со приоритизација на проектите и соодветно менаџирање на севкупното портфолио на

проекти. Во оваа насока тие се одговорни за следење на севкупниот статус на сите проекти и следење на „здравствената состојба на сите проекти“, како и креирање на соодветни извештаи за севкупниот проектен статус на портфолио ниво. Проект - менаџментот ги опфаќа активностите на ПМО врзани со директна вклученост на ПМО во менаџирање на проектите, како ПМО би добило на тежина и издржан авторитет. Дополнителна улога на ПМО е поставувањето стандарди и алатки за проектен менаџмент. Оваа традиционална улога и функција на ПМО е битна и денес. Тие се одговорни за дефинирање на проектни процеси, за имплементација и одржување на соодветен софтвер за проектно и портфолио управување, за дефинирање соодветни урнеци кои треба да им користат на проект - менаџерите во нивната работа, итн. Во улогата на модерното и успешно ПМО е и менаџментот на ресурси, што ја подразбира важната улога на ПМО во идентификација на расположливите ресурси и нивна соодветна координација, со цел реализација на проектите кои носат најголема бизнис - вредност. Дополнително во оваа насока, ПМО е одговорно за следење и соодветна координација на прекуумерено ангажираните ресурси или пак недоволно искористените ресурси, понатака алокација на ресурсите на нови проекти по нивно завршување, итн. Секако тие се одговорни и за менаџмент на податоци, односно управување со историските информации на проектите, со тековните информации на проектите, со базата на научени лекции, итн. И на крај, останува улогата на ПМО во однос на тренинг и менторство. Во таа насока, тие се одговорни за организација на тренинг - обуки за проект - менаџерите, за нивно менторство и континуирано усовршување и надградба.

### 2.3.Како ПМО креираат вредност?

На генерално ниво, умешноста и успешноста на едно ПМО е во неговата одлика да креира и овозможи координација помеѓу разни организациски единици, што е многу потешко да се постигне само со проектен менаџмент. Со постоењето на ПМО се овозможува стратегиски фокус и се зголемува можноста за ефикасна комуникација и соработка помеѓу разните стеикхолдери. Доколку се вратиме чекор наназад, пред воспоставувањето и имплементација на ПМО, во ваквото сценарио, секој проект - менаџер работел засебно и не бил во координација со останатите проект - менаџери. Согласно, тие ја немале можноста за континуирано споделување на искуствата од нивните проекти, знаење и вештини. Секој проект - менаџер го управувал проектот на начин на кој знаел и умеел, без присуство на стандарди, темплејти и директна врска со останатите проект - менаџери. Со зголемувањето на бројот на проекти во една организација, се зголемуваат и шансите за проектни полиглоти, оставајќи простор секој проект - менаџер да зборува со свои терминологи, да користи свои темплејти и да го управува проектот на свој начин. Ваквата осаменост во водење на проектите од страна на проект - менаџерите, оневозможува заедничко градење и надградување. Секој проект - менаџер троши време да ги дефинира своите процеси, своите темплејти за работа, итн. Улогата и вредноста на секторот за управување со проекти во оваа насока е во неговата можност да изгради мост помеѓу „островите“, односно да овозможи нивен непречен тек и комуникација.

ПМО на познатиот гигант Adobe е пример за ваквата вредност и предност која ја носи ПМО. Пред воспоставување на секторот за управување со проекти, секој проект -

менаџер во Adobe работел сам за себе, односно секој проектен тим работел сегрегирано од останатите. Денес, Adobe има неколку ПМО кои им помагаат да креираат агилна и интегрирана средина. Слични искуства споделуваат и Texas Health Resources. Оваа непрофитна организација работи со мрежа од болници и други здравствени установи. Пред 2008 г. тие немале ПМО. Пред постоењето на ПМО, секој тим ги управувал проектите независно. Многу често, клиентите не знаеле што да очекуваат и проблемите и предизвиците не се споделувале помеѓу тимовите. Во моментот тие имаат 26 вработени кои управуваат 80 активни ИТ - проекти. Тие споделуваат како ПМО им помага да ги видат сите проекти низ истата призма и да применат многу потранспарентен принцип и начин во работата, како и стратегиска синхронизација. Тие споменуваат како со примената на ПМО ја имаат потребната анализа и можности за приоритизација која не била возможна во минатото. Дополнително, тие можат да ја следат на многу поефикасен начин алокацијата на ресурси и со тоа да се фокусираат на стратегиски значајните проекти наместо на оперативни помали активности (Letavec, 2007). Со ефикасна употреба, ПМО ѝ помага на организацијата во оптимизирање на алокацијата на ресурси и осигурување дека ресурсите се прикладно распоредени на вистинските проекти.

За вредноста на ПМО и предностите што ги нуди, се сретнуваат бројни сведоштва од истражувања кои ја потврдуваат оваа теорија. Така, според истражувањето на PMI/CIO (CIO, 2003), 50% од испитаниците одговориле дека стапката на успех на проектите се подобрила како резултат на работата на секторот за управување со проекти. Дополнително, истите организации ги специфицирале следниве проект - менаџмент практики кои ги аплицирале нивните ПМО како чекори кои им помогнале во остварување на своите финансиски резултати:

- > обезбедувајќи стандардна методологија за управување на проектите;
- > овозможувајќи процесно и проектно следење и репортирање;
- > овозможувајќи слични проекти да се изведат на сличен начин;
- > употребувајќи средства да ја забрзаат или успорат проектната испорака;
- > овозможувајќи процес за алокација на ресурси и планирање капацитети.

Дополнително, тие споменуваат како следниве проект - менаџмент практики им помогнале во остварувањето на стратегиските цели:

- > осигурувајќи дека проектите имаат директна врска со стратегиските цели на организацијата;
- > обезбедувајќи стандардна методологија за управување на проектите;
- > овозможувајќи спонзорство и поддршка во проектите од топ – менаџментот;
- > осигурувајќи дека проектите кои се одобруваат се во согласност со стратегијата и приоритетите утврдени;
- > обезбедувајќи процес кој осигурува дека инволвираните групи се координирани и ги следат процесите, приоритети и изведбата согласно планирањата.

За вредноста на ПМО сведочи и истражувањето на PMI 2011 Pulse of the Profession, кое во својот заклучок констатира дека организациите кои имаат воспоставено ПМО репортираат значителен напредок во испорака на нивните проекти навреме, во

предвидениот буџет и со остварени цели, споредено со оние организации кои немаат ПМО. Според нив, ПМО придонесува во (Craig-Jones, 2007, p. 4):

- > намалување на бројот на неуспешни проекти;
- > зголемување на проектите завршени пред планираното време за испорака;
- > зголемување на бројот на проекти кои завршиле под планираниот буџет;
- > зголемување на ресурсниот капацитет;
- > заштеди по проекти (како процент од целосниот проектен трошок).

Дополнително Wells (1999) дава убав, сумарен приказ на предностите кои се добиваат со воспоставување и активно користење на ПМО, односно:

- > Предвидлива и повторлива употреба на алатки и техники за проектен менаџмент;
- > Зголемување на професионалноста на вработените во проектниот менаџмент;
- > Стандардизација на алатки и техники за проектен менаџмент;
- > Фасилитаторство за употреба на проектен менаџмент согласно утврдените стандарди на организацијата;
- > Подобрување на организацискиот перформанс;
- > Попродуктивни проектни тимови со подобрени вештини;
- > Профитабилни подобрувања;
- > Екстерно признание за севкупни организациски подобрувања, подобра организираност и перформанс.

Интересен е и заклучокот на анкетното истражување на СИО (2003), каде биле опфатени 450 анкетирани лица, во однос на силната врска помеѓу времето колку долго едно ПМО постои и стапката на проектен успех. Според ова истражување, оние ПМО кои имале повеќе искуство резултирале со подобри резултати во проектниот успех. Така, само 30% од ПМО кои постоеле помалку од една година, репортирале како секторот за управување со проекти придонесува за проектен успех, додека оние ПМО кои постоеле подолго од 4 години, дури 65% од нив репортирале како благодарение на ПМО, тие имаат подобрувања во проектниот успех.

Унапредување на вредноста која ја носи ПМО се движи по континуирана скала и зависи и од самото ниво на обврски и одговорности кои ги има овој сектор. Така, ПМО кое е одговорно само за проектни извештаи носи вредност за организацијата, но тоа е на најниско ниво. Понатака, вредноста на ПМО расте со вклученоста на овој сектор во проектна контрола и директна изведба на проектите. Чекор погоре во вредноста, дава она ПМО кое е вклучено во портфолио - менаџмент, а највисока вредност за организацијата носи она ПМО кое е вклучено во интегрирање на стратегијата на организацијата со бизнис - целите. Визуелно, ваквиот пристап на придонес на ПМОВО вредноста за организациите е претставен на слика 2.9.

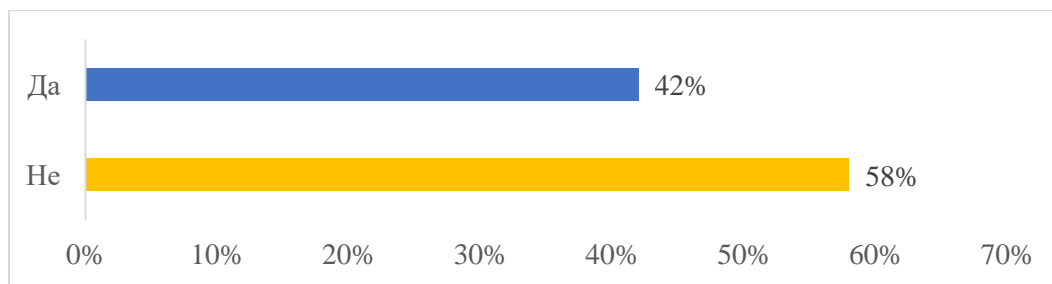
**Слика 2.9** Скала на вредност на секторот за управување со проекти



Извор: ESI International (2009). "The challenges to success for project/programme management offices". Arlington, VA: *ESI International*

Кога се спомнува темата вредност, мора да се напомене дека перцепцијата за вредност е релативен поим. Едно ПМО може да верува дека додава вредност и дека е од голема корист, но важното прашање е дали стејхолдерите кои се приматели на услугата, ја гледаат вредноста на ПМО на истиот начин. Дополнително, перцепцијата на вредност е ефектуирана и од висината на очекувањата. Доколку очекувањата се високи, а перцепцијата е ниска, ПМО остварува незадоволителни резултати во очите на стејхолдерите. Согласно, со цел ПМО да креира додадена вредност за стејхолдерите, потребно е истото да има разбирање за очекувањата на стејхолдерите, како и цел и план како истите да ги достигне. Истражувањата во оваа област покажуваат голем простор за напредок во оваа насока. Така, во истражувањето на Hobbs & Aubry (2007), дури 42% од испитаниците потврдиле дека имаат сомнеж во вредноста која ја носи ПМО за нивните организации (Слика 2.10).

**Слика 2.10** Застапеност на организации кои имаат сомнеж, ја ставаат работата на ПМО под знак прашалник



Извор: Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). „A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I”. *Project Management Journal*, 38(1), 74–86

Дополнително, според истражувањето на Duggal, само 33% од испитаниците одговориле дека нивните сектори за управување со проекти го достигнале својот целосен потенцијал во додавање на бизнис - вредност за организацијата. Еден од главните фактори кои ова истражување ги издвојува како причина за незадоволителниот перформанс на овој сектор, е нивната перцепција како ПМО било причина за бирографија и непотребна комплексност во работата на проект -менаџерите и проектните тимови (Duggal, 2014). Како потврда за ова е и истражувањето на ESI (2013) кое покажува како 37% од ПМО се сретнуваат со некакви предизвици. Некои од перцепциите за ПМО во оваа насока се (Letavev, 2007):

- > Дека е потребно многу време за ПМО да почне да покажува вредност;
- > Немојност да води и креира значајни промени – перцепција како ПМО може да достигне само маргинални подобрувања во организацијата;
- > Немојност да одржи значајни промени – перцепцијата како ПМО е ограничено во својата можност за влијание на долгорочни промени во културата, со цел да предизвика созревање на концептите на проектен менаџмент во организацијата;
- > Проблеми со насока – перцепција како ПМО има променливи приоритети кои ја нарушуваат долгорочната стабилност на ПМО.
- > Проблеми со идентитетот – перцепција како има фундаментален пропуст во дефинирање на јасна цел за постоењето на ПМО.

Ова покажува како ПМО е сè уште релативно нов елемент во организациската структура и како таков потребно е соодветно да ја докажува својата вредност. Докажување на вредноста која ја носи ПМО продолжува да биде предизвик, најмногу затоа што вредноста која ја креира ПМО не е лесно мерлива и е затскриена позади подобрувања кои се тешко мерливи. Многу мал број сектори за управување со проекти се решаваат за мерење на вредноста што ја носат за организацијата. Во оваа насока, истражувањето на Projectize Group (2002-2007) потврдува дека испитаниците се свесни дека ПМО носи некаква вредност, меѓутоа тие имаат тешкотии во докажување на истото. Односно, 80% од испитаниците потврдиле како ПМО носи вредност, но само 35 % можеле да ја измерат истата. Одредени препораки во оваа насока се (Duggal, 2007):

- > Појаснување на улогата и целта на ПМО е директно врзана со планирање на ПМО - вредноста. Доколку сите имаат различна перцепција за ПМО - вредноста, истото може да доведе до мерење на погрешни резултати и фокусирање на активности кои не се во согласност со целта и намената на ПМО;
- > Идентификација на начини на кои ПМО придонесува за дефинирање на соодветни мерни точки за истото како ПМО би ја докажале својата вредност, поставувајќи ги информациите за моменталната состојба (baseline), поставување цели, односно посакувана состојба и понатака следење на прогресот;
- > Поврзување на мерните точки со бизнис – стратегијата, како и временска рамка за која ПМО треба да осигури остварување на целите (90 дена, 180 дена итн.);



- > План за анализа на мерните точки и комуникација на истите, односно поставување на соодветен план како, кога и на кој начин ќе се соберат резултатите и како истите ќе се претстават.

Но, и покрај сите предизвици, креирањето и користењето на ПМО е вредно за организациите и продолжува како тренд и пракса (Lullen & Sylvia, 1999). Така, воспоставување на ефективен модел на ПМО е корисно за секоја организација која управува со портфолио, односно збир на проекти. Со поставување на јасна цел за ПМО, со дефинирање на мерни точки со чија помош ПМО ќе ја докаже својата вредност, со синхронизирање на стратегијата на организацијата со проектите и координација на проектите на ваков начин, како и со оставање простор за градење и усовршување на ПМО, овој сектор може да придонесе кон достигнување на значајни вредности за самата организација. Насоки во кои овој сектор придонесува се: стандардизиран начин на водење на проектите, креирање и промовирање на проектната култура, менторство и тренинг за проект - менаџерите, достапност до темплејти и алатки за поуспешно управување на проектите, поефикасно и поефективно водење на проекти, итн. Следствено, можеме да заклучиме дека ефективно ПМО е катализатор за поголема ефикасност во проектен менаџмент и катализатор кој ѝ помага на организацијата во испорака на вистинските проекти со повисок квалитет. Како што заклучува Foti (2003), организациите може да бидат успешни без ПМО, но присуството на ПМО ги зголемува шансите за успех.

#### 2.4. Успешни наспроти неуспешни ПМО –предизвици, можности и препораки

Кон крајот на 1990-тите години, започнува масовен тренд на имплементација на ПМО и истиот тренд расте и во следната декада (Dai & Wells, 2004, p. 524; Hobbs & Aubry, 2007, p.74). Но, иако голем број организации имаат барем едно ПМО во својата организациска структура, Hurt and Thomas (2009, p. 55) потенцираат дека одржливоста на ПМО е проблематична точка. Впрочем, повеќето ПМО настануваат од различни причини и побуди, но мнозинството од нив имаат заедничка карактеристика и цел, а тоа е да обезбедат подобри резултати на проектите. Додека трендот со ПМО континуирано расте, севкупната стапка на успех од постоењето на ПМО, не расте паралалено. Според едно истражување на Dougal (2006) стапката на успех на ПМО е 50% или помалку.

Успехот зад ПМО започнува со детално и севкупно разбирање на главните причини зошто некои ПМО пропаѓаат, анализа на предизвиците со кои тие се соочуваат, со цел избегнување на истите, како и разбирање на причините кои водат кон успех кај успешните ПМО. Во таа насока, во овој труд, најпрво ќе претставиме некои од главните причини позади успешните ПМО, со подетален фокус на причините за неуспешност кај секторот за управување со проекти, со цел издвојување низа препораки за успешност на овој значаен сектор. Според истражувањето на Dougal (2006), следните 5 карактеристики се главни причини за успешност на едно ПМО.

**1. Дефинирање на бизнис - вредноста зад постоењето на ПМО -** Иако изгледа очигледно, многу често креирање на бизнис - функција и разбирање на улогата на ПМО е чекор кој организациите го прескокнуваат заради приоритетите на ПМО и притисокот на времето. Целта на ПМО е да биде поддршка и да овозможува остварување на бизнис - целите.

ПМО мора да покаже дека може да биде фасилитатор на проектната испорака и може да помогне кон намалување на трошоците на проектите и зголемување на повратокот на инвестиција на самите проекти. Доколку не може да се објасни бизнис - причината за постоњето на ПМО, тогаш не се остава простор и можност самото ПМО паметно да го искористи своето време и истото ризикува да биде за некое време класифицирано како иницијатива која не дава особена вредност за организацијата.

**2. Мерење на скриената вредноста која ја дава ПМО** - Еден од најголемите предизвици во работата на секторот за управување со проекти, е демонстрирање вредност. Особено, бидејќи вредноста на ПМО е затскриена во подобрувањата на процесите и истата е тешко да се квантифицира. Дополнително, вредноста на ПМО е во очите на набљудувачот, односно истата значи различни нешта за различни луѓе, зависно од перспективата и позадината на набљудувачот. Затоа е особено битно вредноста на ПМО да се испланира со време и да се дефинира во мерни вредности на ниво на организација. Така, за почеток е потребно ПМО да ги запраша главните стеикхолдери и корисници што е битно за нив и како тоа може да им помогне. Дефинираните мерни точки треба да опфаќаат и лесно мерливи и потешко мерливи вредности. Примери за лесно мерливи вредности се зголемени приходи, намалени трошоци, зголемена продуктивност, намален број на грешки, итн. Потешко мерливи вредности се задоволство на корисници, подобрување на моралот, подобрување на квалитетот, подобрена ефикасност, итн. Развојот на целите и мерните точки треба да биде заедно со стеикхолдерите на овој сектор, како би се добила и причинско -последнична врска на дефинираните мерни точки, а секако самите мерни точки треба да се прилагодат на фокусот, функциите и улогата на ПМО.

**3. Креирање на позитивна култура и конотација на ПМО** – Типична перцепција за ПМО денес е дека тие се контролна единица која има за задача како полиција да ги брка проектните менаџери и проектиот тим. За да се креира позитивна конотација на ПМО со останатите стеикхолдери, потребно е вклучување на самите стеикхолдери во дефинирањето на стандарди, процеси, размена на информации врзани со проектната работа, итн. Еден од проблемите и предизвиците со кои се соочуваат ПМО, е недовербата на останатите стеикхолдери во нивната работа, што е директно пропорционално со нивната вклученост, односно невклученост. Доколку нема вклученост од клучните стеикхолдери во дефинирање на процесот и промената, не може да се очекува истите да го прифатат процесот, односно промената. Доколку луѓето се вклучени во креацијата на еден процес, истото им обезбедува интелектуално и емоционално признание за новиот процес што креира доверба и посветеност на новиот процес и доброволна соработка (Kim and Mauborgne, 2005). Од друга страна пак, доколку нема инволвираност, се креира едно чувство на интелектуална и емоционална одбивност која предизвикува недоверба и на крај негација и конфликт за соработка и работа по новиот процес. Целта со вклучување на стеикхолдери не е одржување на преговори до недоглед, целта е да се креира продуктивна култура базирана на дијалог, дебата и дискусии, со цел доаѓање до решението со чувство на тимско достигнување и заедница.

**4. ПМО како следбеник, наместо гуру** – Вообичаено, секторот за управување со проекти е изграден по пристап од надвор-кон-внатре, каде се претпоставува дека ПМО е гуру и одлучува што е најдобро за организацијата. Овој пристап се потпира на најдобри практики, методологии и алатки, но водејќи се според надворешни фактори, од други компании, од книги, од тренинг – семинари, итн. Организациите се обидуваат да ги реплицираат овие

практики, но многу често остануваат разочарани бидејќи дознаваат дека не можат истите да бидат пренесени идентично и дека се потребни одредени прилагодувања за да можат истите добро да функционираат. Дополнително, многу често овие надворешни практики наидуваат на одбивност и на затворена врата, внатре кај вработените. Предлогот на успешните примени на ПМО е да се направи еден обратен модел, каде ПМО ги осознава информациите од вистинските гуруа, односно од главните стеикхолдери, од проект - менаџерите, проектните тимови, итн. Задачата на ПМО е да осознае што е тоа што веќе добро функционира интерно, да го доусоврши истото, како и да дознае што не функционира и каде се потребни промени.

**5. Едноставноста како главен водител** - Една од најчестите поплаки кон секторот за управување со проекти е во нивната тенденција да ги направат нештата покомплицирани од колку што воопшто има потреба. Така, многу често ПМО налага дури и наједноставните проекти да следат исцрпувачки процеси и методологии или да пишуваат извештаи кои повеќе време ќе му одземат на проектот од самото проектно извршување и реализација. Нејасни и комплицирани процеси чинат пари, го трошат времето на вработените, време кое може да се искористи работејќи продуктивна работа. ПМО треба да биде лицето на едноставноста и самите треба да се фокусирани кон изнаоѓање начини како да се намали прекумерната и непотребна работа и комплексност. Еден од начините на кои ПМО може да помогне на организацијата е преку преиспитување на процесите и изнаоѓање начини како да се намалат непотребните чекори и како да се поедностават за употреба. Исто така, ПМО треба да работи на скалабилни решенија, односно дефинирање на процесите на начин каде помалку чекори ќе бидат потребни за помали и поедноставни проекти, додека повеќе чекори за покомлексни проекти. Но, едноставно не значи и лесно. Според зборовите на Einstein, „Лесно е да се направат нештата комплицирани, но е комплексно да се направат нештата едноставни“. Едноставноста не се постигнува лесно, но е максимално потребна за да го осигури потенцијалот за успех на ПМО и да осигури долготрајно постоење и следбеници.

Меѓутоа, денешните ПМО се контурирано под разни притисоци. Еден од главните предизвици со кои се сретнуваат ПМО е континуираната потреба да изнајдат начини како практиките кои ги предлагаат да одговараат на организациските потреби. Нивната адаптивност е императив за успешно постоење. Како што организацијата се менува и еволуира, така е потребно и ПМО да се приспособува на тие промени и да се менува и еволуира. Aubry, Hobbs, and Thuillier (2008a, p. 43) во анализа на историјата на четири ПМО, констатираат како тие „поминуваат низ комплексен феномен на трансформација на секои 2 години во просек, и како ваквата трансформација, се должи или на процесот на еволуција на ПМО или пак на организациската нестабилност“.

Во таа насока, просечниот животен век на едно ПМО е околу 2 години, додека животен век од 5 години и повеќе, уживаат само 15% од воспоставените ПМО (Hobbs & Aubry, 2007; Interthink Consulting, 2002). Согласно, како причина за ваквите бројки, некои истражувачи ја споменуваат транзиционата природа на ПМО (Aubry, Hobbs, Müller, & Blomquist, 2011; Hurt & Thomas, 2009; Pellegrinelli & Garagna, 2009). Според нив, ПМО - секторот може да се смета како псевдо привремена организација. Без разлика, поразителни се информациите на Duddy & Perry (2010) кои велат дека 25% од ПМО пропаѓаат во првата година од нивното основање, додека 50% пропаѓаат во првите 2 години. Континуираниот притисок да се направи што повеќе со што помалку, како и постојаното зголемување на

опсегот на работа, само ја доусложнува работата на секторот за управување со проекти. Според Schibi (2013), најчести и најтипични примери зошто пропаѓаат некои ПМО се:

- > Воспоставување и имплементирање на ПМО од погрешни причини;
- > Неправилна поставеност (немање визија за ПМОто или план);
- > Несоодветен менаџмент поставен да го предводи ПМО, кое најчесто значи поставување лидер на ПМО со малку искуство во проектн менаџмент;
- > Недоволно авторитет на ПМО или наклонетост од организацијата;
- > Перцепција дека тие се проектна полиција;
- > Недоволно менторство и тренинг за и така неискусните проект - менаџери;
- > Недостиг на јасна линија каде работата на ПМО завршува, а каде истата почнува за проект – менаџерот;
- > Нејасен фокус и обврски;
- > Неуспех да ги оптимизираат процесите кои би ја поедноставиле или би го направиле целиот проектн менаџмент - систем поефикасен;
- > Нејасно дефинирани стејкхолдери.

Иако повеќето од овие предизвици може да се адресираат превентивно, сепак дел од нив треба да се разгледаат и адресираат во текот на работата на овој сектор со цел да се подобри нивниот перформанс. Така, оптимизација на процесите, идентификација на неефикасности и дефинирање на нов сет критериуми за успех, може да го ревитализираат ПМО во сектор кој е високопродуктивен.

Бројни автори и истражувачи идентификуваат разни причини за неуспех кај секторот за управување со проекти. Во овој труд, на база на анализа, синтеза, како и од емпириска перспектива, ги издвојуваме следните причини за неуспешност кај одредени ПМО.

### **1. Неискусен ПМО - лидер и ПМО - вработени**

Бидејќи перцепцијата за улогата на ПМО е најчесто административна, многу често организациите во овој сектор алоцираат вработени кои имаат недоволно искуство од областа на проект - менаџментот. Некои од причините зошто е битно ПМО - вработените да имаат богато искуство од оваа област се:

- > На тој начин ПМО - вработените би ги разбирале проблемите со кои се соочуваат проект - менаџерите и истите би ги адресирале ваквите промени и предизвици во нивното процесно планирање и организација;
- > ПМО би добило на кредибилитет и соработка од страна на проект – менаџерите;.
- > Можност за интерна обука и менторството од страна на ПМО – вработените;
- > Подobar избор на стручни лица за улогата проект – менаџер, како и градење кариера за проект - менаџерите.

### **2. Несоодветна поддршка и менторство за проект - менаџерите**

Иако голем број ПМО обезбедуваат некаков тренинг за проект - менаџерите, многу често истите не нудат вистинско водство и менторство за водачите на проекти. Дополнително, многу често ваквата обука е насочена само за нововработени проект - менаџери, и истата не

е континуирана и модифицирана и за поискусните. Следствено, ПМО треба да ги прилагоди своите услуги за сите проект - менаџери и да проба да изгради перцепција за себе на партнер од доверба, обезбедувајќи средина каде е вклучено тим -билдинг, крос-тренинг и средина каде отворено се споделуваат информации помеѓу самите проектни менаџери.

### **3. Нереални очекувања на стеикхолдерите и нивно неуспешно управување**

Сениор стеикхолдерите многу често имаат нереални концепции за тоа што треба да е работата на ПМО. Ваквиот проблем, во комбинација со нејасната цел за тоа која е работата на ПМО, предизвикува и води до погрешна поставеност на секторот за управување со проекти. Дополнително, очекувањата за инстант - решенија и инстант - резултати, негативно влијаат на перцепцијата на ПМО и го доведуваат постоењето на секторот за управување со проекти под знак прашалник.

### **4. Мониторинг и контрола на проектите без никаква акција и промена**

Една од главните работи на ПМО е мониторинг и контрола на проектите. Многу често мерките за контрола и мониторинг кои ги презема ПМО немаат специфичен фокус и уште повеќе не резултираат со никакви мерки или конкретни препораки. Несомнено, функцијата мониторинг и контрола на проектите со цел портфолио приказ и статус, останува значајна за работата на овој сектор, меѓутоа истовремено е значајно ПМО да дава препораки со самиот мониторинг и контрола, како и да дефинира повторување на мониторингот и контролата во разумно дефинирана рамка.

### **5. Занемарување на човечкиот фактор и преголем фокус на процесите и технологиите**

Процесите и технологијата се начин преку кој ПМО го подобрува перформансот на проектите, но тие не смеат да ги занемарат способностите на луѓето во извршување на нивната работа и тоа како проектниот успех е предводен од луѓето и нивните способности. Технологијата и алатките не се замена за умешните луѓе, напротив се начин кој ним им помага и ги дополнува. Во таа насока, ПМО треба да се насочи кон корисни идеи, практичност, подобрувања и можности за синергија помеѓу луѓето. Како такво, ПМО има за задача да се презентира себеси како сектор кој додава вредност за луѓето, кој ги адресира нивните потреби, работи на нивниот развој и нуди можности за соработка помеѓу проект - менаџерите, помеѓу проект - менаџерите и ПМО - вработените и помеѓу останатите стеикхолдери.

### **6. Недефинирана цел и задачи за работата на ПМО**

Еден од главните проблеми на секторот за управување со проекти е нивната нејасна цел и улога. Во таа насока, значајно е однапред да се дефинира улогата на ПМО како и нивните задачи. Дополнително, важно е да се дефинира и што не е задача и улога на ПМО, со цел обезбедување на фокусираност и насоченост на секторот за управување со проекти. Следствено, особено е важно да се дефинира каде почнува работата на ПМО, а каде неговата работа завршува за да се избегнат лажните и нереални очекувања врзани со работата на овој сектор. Особено е важно да се направи дистинкција помеѓу работата на проект - менаџерите и онаа на ПМО, како и да се дефинира улогата на ПМО во случај на проектни ескалации.

### **7. Комплексност и бирократија во процесите кои ги промовира ПМО**

Една од најчестите замки во кои паѓаат голем број ПМО е воведување процеси кои изобилуваат со бирократија, комплексност и непотребна документација која се очекува од проект - менаџерите. Најефикасните и најефективните процеси, алатки, техники, и методологии се едноставни и јасни. ПМО мора да осигури дека процесите кои ги воспоставува се едноставни и лесни за рационализација. Доколку процесите станат комплицирани и тешки за следење, тогаш вниманието на стеиколдерите се пренасочува од внимание кон креирање вредност, во внимание кон тоа да разберат како воопшто да ја работат својата работа. За многумина, синоним за терминот ПМО е прекумерна документација, процеси и непотребна работа. Согласно на ова, според истражувањето на Projectize Group (2005-2015), 78% од испитаниците ги карактеризирале нивните ПМО како бирократски. Една од најчестите поплаки за ПМО е како тие непотребно ги комплицираат нештата. Како пример, многу од ПМО налагаат дека дури и најмалите и наједноставни проекти треба да ги следат комплексните процеси и методологии, притоа само резултирајќи во зголемено времетраење на проектот и пропратна зголемена фрустрација на луѓето вклучени во проектот. Во таа насока, секторот за управување со проекти е редовно обвинет за креација на комплицирани процеси кои одземаат време, кои будат фрустрација кај оние кои треба да ги следат процесите и кои додаваат дополнителни непотребни задачи.

## **8. Недостаток на поддршка од високиот менаџмент**

Позади успехот на ПМО, стои организација која го поддржува овој сектор. Како што посочува Toney's (1999, p20), особено значајно за едно ПМО е „да гради врски и да ја добива поддршката од топ - менаџментот“. Голем број ПМО пропаѓаат само затоа што од старт истите не ја уживаат поддршката на високиот менаџмент. А, без оваа поддршка, многу е тешко секторот за управување со проекти да се здобие со поддршката на организацијата севкупно.

## **9. Недефинирање на улога на проектен спонзор**

Без разлика дали улогата на проектен спонзор е индивидуа или проектен комитет/одбор, за успешна работа на проектите, особено е значајно истите да имаат сениор спонзор. Во таа насока, особено е значајно спонзорот да разбере што е проектен менаџмент и кои се вредностите кои тој/таа може да придонесат за самиот проект. Задача на самото ПМО е да направи соодветна проектен менаџмент - обука прилагодена и за проектниот спонзор. Во проектно ориентираните организации, улогата на проектен спонзор често ја добива и сениор проект менаџер кој би придонел за збогатување на знаењето на проект - менаџерот и би го насочил во насока на ефикасно водење на проектот.

## **10. Недоволно авторитет и кредибилитет на ПМО**

Дополнителен проблем во работата на секторот за управување со проекти е недостигот на авторитет кој ПМО го поседува. Проект - менаџерите често ги перципираат барањата од страна на ПМО со низок приоритет. Дополнително, многу често заради бројни причини, ПМО не се здобива ни со кредибилитет во очите на проект – менаџерите. Ова особено е изразено кај сектори за управување со проекти кои се потпираат исклучиво на теорија, а не и на пракса и сектори кои директно самите не се вклучуваат во управување со проекти, здобивајќи се со слика на сектор кој само проповеда, а не спроведува самиот. Со цел надминување на овој проблем, најуспешните ПМО директно се вклучуваат во водење на

проекти и имаат ПМО - лидер кој е почитуван и признаен во организацијата за своето проектен менаџмент искуство и знаење.

### **11. Недоволна поддршка од организацијата во делокругот на менаџирањето на ресурси**

Без разлика дали одредени ресурси репортираат на секторот за управување со проекти, ПМО има за задача да ги организира и да управува со алокацијата на ресурсите кои се вклучени во проектна работа. Зависно од видот на организацијата, ПМО мора да развива проекции и предвидувања за употребата на ресурсите, да дава предлози во однос на донесување одлуки за мобилизација, алокација и реалокација на ресурси. ПМО може да помогне во развој на процес за бележење на времето и подобар начин за следење на работата на ресурсите на проектите, со цел подобра организација на капацитетите што од своја страна ќе предизвика поефикасен портфолио - менаџмент. Истражувањето на СВР, (2009) ги идентификува следните 10 предизвици врзани со ресурсен менаџмент од проектна перспектива:

1. Планирање на капацитетот на слободни и достапни ресурси е слабо и недоволно;
2. Ризиците врзани со ресурси не се земаат предвид;
3. Стручни ресурси се во недоволен број;
4. Употребата на ресурси не се оптимизира;
5. Временските рамки поставени на проектите се нереални;
6. Начинот на назначување и доделување на ресурси е неконзистентен;
7. Преголем број на непланирани барања за нови ресурси;
8. Искористеноста на ресурсите не е добро документирана;
9. Трансфер на ресурси како одговор на некои проблеми;
10. Несоодветен процес за транзиција на ресурси.

Улогата на ПМО во подобрување и надминување на предизвиците врзани со ресурсен менаџмент, во голема мера зависи од зрелоста на ПМО. Организации со позрел ПМО можат многу поефикасно да адресираат поголем број бизнис - проблеми, да го менаџираат проектното портфолио и да ги балансираат ресурсите помеѓу проектите (Pennypacker, 2008). Денес, добро поставено ПМО, дава придонес за ефективен ресурсен менаџмент во два круцијални елементи: преку централизација на менаџментот на проектни ресурси и преку рационално распределување на ресурсите согласно проектното портфолио, односно алокација на ресурсите на оние проекти каде истите се најсоодветни.

### **12. Непостоење на мерни точки или несоодветно дефинирани мерни точки и вредност која се очекува од страна на ПМО**

Со цел докажување на својата вредност, ПМО треба да го дефинира и начинот на кој истото ја достигнува оваа вредност. Во таа насока, тоа треба да постави мерни точки како би ја следеле и оцениле сопствената работа и прогрес. Дополнително, ПМО треба да ги насочи своите цели во согласност со стратегијата на организацијата и поставеноста на самата организација.

### **13. Не обезбедувајќи ја правилната поддршка на проектите**

ПМО мора континуирано да изнаоѓа нови начини како да помага и да додава поголема вредност на проектите и на стеикхолдерите. Во таа насока, ПМО мора да осигури дека им нуди доволно простор на проект - менаџерите за нивна креативност и слобода, а во исто време да им помага на проект - менаџерите обезбедувајќи им насока и водство. Иако ПМО има задача да воведува структура и начин на работа на проектите, истите мора да им остават простор на проект - менаџерите и слобода во работење на нивната работа на нивен начин. ПМО мора да е во можност да го одржи тој баланс на контрола и слобода.

#### **14. Воспоставување ПМО од погрешни причини**

Пред воспоставување ПМО, потребно е стеикхолдерите да одат чекор наназад кон поставување на прашањето зошто воопшто им треба ПМО. Често одговорот е дека останатите конкуренти имаат ПМО, па затоа и тие се решаваат да воспостават ПМО. Ваквиот одговор не смее да биде причина за воспоставување на дедициран сектор за управување со проекти. Дел од причините кои треба да бидат основа за воспоставување на сектор за управување со проекти се: желбата за организациски ентитет кој ќе го фасилитира и координира континуираното подобрување на организацијата во областа на проектен менаџмент; подобрена приоретизација на проектите и портфолио - менаџмент; подобра координација на алокацијата и расположливоста на ресурсите; подобра надградба и менторство на проект - менаџерите. Во процесот на воспоставување на ПМО, мора да се има предвид дека нема исти ПМО, дури и во исти организации. ПМО од еден сектор би се разликувало од ПМО од друг сектор. Потребни се прилагодувања со цел ПМО да одговара во новиот бизнис - контекст.

#### **15. Притисок да се извршува што повеќе со што помалку**

Организациите континуирано се во обид да извршат повеќе со помалку. Но, во целиот тој притисок да се направи повеќе со помалку, многу често сме сведоци како ПМО се губат во извршување на секакви задачи, задачи кои не се битни, задачи кои не придонесуваат кон додавање вредност за организацијата, задачи кои се извршуваат само затоа што претходно биле извршувани. Целта на ПМО во вакви ситуации е да има фокус кон активностите кои се битни и кон активностите кои додаваат вредност. Целта на ПМО и на проект - менаџерите е да направат оптимален баланс, фокусирајќи се повеќе на менаџмент на време, на приоретизација и зголемување на продуктивноста. Со проактивност, продуктивност и ефикасност, ПМОт може да ги постигне своите цели со помалку напор. Со подобар менаџмент на времето, менаџмент на состаноците, менаџмент на документацијата, ПМО може дополнително да ја зголеми вредноста која ја обезбедува задржувајќи го фокусот на нештата кои додаваат вредност, наместо на помалку битните проекти, задачи и активности.

#### **16. Недостаток на вештини за комуникација, за луѓе, за лидерство и интерперсонални вештини**

Денес, сè повеќе се признава важноста и значењето на интерперсоналните вештини, на лидерството и на умешноста во комуникацијата и соработката со луѓе. Недостаток или едноставно немање вакви вештини е проблем за одржливоста на едно ПМО. Секако, важноста од координација на ресурси, од подготвување извештаи, од тренинзи за проект - менаџерите останува, но и меките вештини (soft skills) несомнено имаат голем ефект и импакт на способноста на ПМО да ја испорача очекуваната вредност и да им помогне на организациите во нивниот раст. Доверба, тим - билдинг, мотивација, влијание кон други,



инспирација за други и станување партнер од доверба се вештини и компетенции кои секое ПМО мора да ги поседува.

Идентификација на овие предизвици и причинители за неуспех кај секторот за управување со проекти, се чекор кон нивно надминување. Следствено, во овој труд ги сумираме следните дваесет препораки на кои треба да се насочува секторот за управување со проекти со цел достигнување успешност во својата работа:

1. Внимателно поставување на ПМО - лидер кој има богато проект менаџмент - искуство и кој инспирира доверба, соработка и промени во организацијата. Накратко, ПМО треба да биде сектор во кој луѓето ќе сакаат да работат. Луѓето сакаат да бидат дел од добар тим и да знаат како нивната работа придонесува во целината и прави разлика.
2. Воспоставување на континуиран план за тренинг и менторство на проект - менаџерите, како и воспоставување пракса на заедничко работење на поiskusни со помалку искусни проект - менаџери. Дополнително, особено значајно е популаризација на проектен менаџмент - праксата севкупно во организацијата, односно организација на интерни проект менаџмент - тренинзи имплементирани на сите нивоа, од вработените, до топ - менаџментот, секако соодветно прилагодени за публиката.
3. Јаснодефинирана цел, задачи на ПМО, како и очекувања на стеикхолдерите. Најдобрите ПМО се водени како најдобрите бизниси, со јасен фокус и ориентираност кон резултати. Успешните ПМО имаат јаснодефинирани цели како водич за нивната работа и очекувања за нивниот перформанс. Тие имаат стратегија и континуирано ја адаптираат стратегијата во согласност со промените на потребите на организацијата.
4. Поставување на луѓето и човечкиот фактор во центарот на работата на ПМО.
5. Скалабилни решенија на процесите и документацијата која се налага за секојдневното извршување на проектите. Вклучување на ПМО во дизајн и примена на скалабилни решенија за процеси и алатки за проектен менаџмент, согласно големината и комплексноста на проектите и согласно она што е рационално да се бара од проект - менаџерите со цел максимална ефикасност и ефективност.
6. Здобивање со поддршката на високиот менаџмент уште со самото поставување на ПМО. Успешните ПМО ја уживаат поддршката од високиот менаџмент. На страна очигледните предности во поглед на политичка перспектива во ситуација кога одреден сектор ја ужива наклонетоста и поддршката на сениор и топ - менаџментот. Исклучително важна е вклученоста на сениор менаџментот како би се синхронизирале одлуките во однос на портфолиото на проекти и би се поврзала стратегијата на организацијата со самиот проектниот менаџмент. На ваквиот начин се овозможува оптимизација и поддршка во одобрување на проектите кои носат најмногу вредност и кои се во согласност со стратегијата на организацијата и отфрлање на оние проекти кои не се.
7. Директна вклученост на ПМО во проектно управување.
8. Вклучување на ПМО во алокација на ресурси и портфолио - менаџмент.

9. Дефинирање на мерни точки за работата на проект - менаџерите и на самото ПМО. Ваквите мерни точки треба да се во синхронизација со бонус - пресметките на вработените.
10. Континуирано ажурирање на темплејтите и процесите врзани со проектното управување и примена на агилен ментален склоп во начинот на водење и работење на ПМО.
11. Внимателно поставување на проект - менаџерите, како и на останати вработени во ПМО, особено во насока на селекција на оние вработени кои имаат софтверски вештини, како и афинитет кон работа со луѓе, афинитет кон комуникација и координација како и јасна мисла и збор.
12. Редовна проверка и преиспитување на вредноста на самото ПМО и соодветни адаптации.
13. Признавање на проектниот менаџмент како значајна пракса во организацијата.
14. Примена на софтверски алатки за планирање, естимирање, мапирање и следење на проектите.
15. Јасна и транспарентна комуникација за начинот на работа на ПМО, со цел здобивање на потребната доверба и кредибилитет.
16. Воспоставување систем за награди и признанија како стимул за успешна проектна реализација, раководено и предводено од страна на ПМО.
17. Поставување на проектниот успех како одговорност не само на проект - менаџерите, но и на проект - спонзорот и проектниот тим.
18. Промовирање на култура каде давање извештај за проектниот статус кон топ - менаџментот ќе биде со цел здобивање реална слика за статусот на проектот, како и за навремена ескалација во случај на предизвици во проектот.
19. Поврзување на проектите со стратегијата на начин на кој се реализираат бизнис - целите на организацијата преку проектната реализација. Во насока на ваквиот портфолио - менаџмент, значајно е ПМО да прави приоритизација на проектите и да го одобрува портфолиото на проектите согласно алокацијата и расположливоста на ресурсите.
20. Континуирана и честа самоевалуација на ПМО (инспекција и прилагодување) со цел одржување на вистинска насока за ПМО, но истовремено и признавање на елементите каде ПМО има простор за подобрување и соодветен план за надминување на истите преку редовни техники за ретроспектива и самоевалуација.

Како дополнување на предизвиците и препораките, во овој труд е референцирано и истражувањето на Center for Business Practices, на Benchmarking форумот во 2006 (Табела 2.6), кое ги идентификува следните предизвици врзани за работата на секторот за управување со проекти и соодветни препораки за нивно надминување. Предизвиците и препораките од самото истражување се од перспектива на проект - менаџерите и нивниот поглед кон оваа проблематика.

**Табела 2.6 Предизвици и препораки за работата на ПМО од призма на проект - менаџери**

<b>Предизвици</b>	<b>Препораки</b>
Недоволен број искусни и стручни проект - менаџери.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потрага на проект - менаџери надвор од кругот на „технички лица“.</li> <li>- Вработување на проект - менаџери со целосно работно време.</li> <li>- Посветеност на ПМО во приоритизација на проектите и одобрување проекти согласно капацитетите и ресурсните можности.</li> </ul>
Изоставување на опис на улогата „проект- менаџер“.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Достапен опис на работното место за функцијата проектен менаџер.</li> <li>- Активно залагање на ПМО во промоција и прифаќање на организациско ниво на улогата проектен менаџер.</li> <li>- ПМО да направи бенчмарк, споредба како во други организации признавањето и подобро дефинирање на улогата на проектен менаџер носи вредност.</li> <li>- Да се планира времето и ангажманот на проект - менаџерот со цел вредноста на улогата на проектниот менаџер да стане повизибилна и признаена.</li> </ul>
Изоставување на систем и мерни точки за перформансот на проект - менаџерите.	-ПМО да воспостави систем за мерни точки и евалуација на перформансот на проектниот тим и проект - менаџерот.
Конфликти со секторот за човечки ресурси околу вработувања, развој на проект - менаџери и систем на награди и признание за проект - менаџерите.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Инкорпорирање на овие одговорности во рамките на ПМО.</li> <li>- Поврзување на перформанс - извештаите со тренинг - можностите.</li> </ul>
Проблеми со задржување на млади проект - менаџери кои имаат склоност почесто да менуваат работа.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Креирање заедница на проект - менаџери со можности за заедничка работа на сениор проект - менаџери со јуниор менаџери со цел надградба и збогатување на експертизата на помладите проект- менаџери.</li> <li>- Формирање систем за награда на успешни проект - менаџери.</li> <li>- Активна вклученост на сите проект - менаџери. Да се избегнува оставање на проект- менаџерите „на клупа“, неискористени (честа причина зошто јуниор проект - менаџерите се незадоволни</li> </ul>

	од својата работа и се решаваат да ја напуштат истата).
Изоставување на кариерен пат за проект-менаџерите.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Градење кариерен пат/траекторија за проект - менаџмент професијата, докажување како проектниот менаџмент носи вредност и е од бенефит за организацијата.</li> <li>- Мапирање на нивото на проект - менаџерите (според искуство и знаење) со соодветните проекти (според големина и комплексност).</li> </ul>
Несоодветни вработувања на позицијата „проект - менаџер“ заради несоодветен опис на истата.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Користење програма за препорака на нов вработен.</li> <li>- Јасно дефинирање на улогата и обврските на проект - менаџерот и соодветен опис на компетенциите потребни за извршување на оваа позиција.</li> </ul>
Проблеми со софтверот за менаџмент на ресурси – како да се води базата на знаење и вештини на проект - менаџерите, кој да го одржува софтверот?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Воспоставување на ваквата улога во самото ПМО.</li> <li>- Користење на податоци од 360 степени анкети за да се одредат меките вештини на вработените.</li> <li>- Обезбедување транспарентност и достапност на информациите за ресурсна расположливост, ресурсна распределеност на проекти, итн.</li> <li>- Одржување на ресурс менаџмент-податоците ажурирани и поврзување на податоците со извештаите за перформанс, како и со дата - базата на вештини.</li> </ul>
Несоодветно планирање тренинг за проект - менаџерите.	-Доделување на оваа улога на ПМО.
Одржување фокус на вработените во матрикс - организации.	-Јасно дефинирање на приоритети на проектите на ниво на организација.
Одржување на повисок морал и ентузијазам во средини на разни и конкурентни приоритети.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Награди врзани со проектен успех.</li> <li>- Јавна комуникација на проектен успех.</li> <li>- Споделување и прослава на достигнати позначајни моменти од проектната работа.</li> <li>- Обезбедување можности за напредок.</li> </ul>
Изнаоѓање на начини за награди и мотив за проектните тимови.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Парите не се единствен мотив. Концепти како ротација на работа и проекти во рамки на една организација, исто така осигуруваат одржување на интересите на високо ниво.</li> <li>- Обезбедување можности за визибилност на добро сработена работа, признавање на добро сработена работа, градење култура</li> </ul>

	во организацијата која го користи зборот „благодарам“, култура каде менаџерите покажуваат интерес за вработените. - Имплементација на систем за наградување.
Евалуација на перформансот која не се поврзува со проектите и проектната реализација.	-Користење систем за евалуација кој го вклучува и перформансот достигнат со проектната работа.

Извор: Center for Business Practices. (2006) Project Management Benchmarking Forum on the Project Office: Results from Break-Out Sessions - Roundtable 1: Resource Management. Philadelphia, PA

Интересно е тоа што повеќето предизвици кои ги идентификуваат проект - менаџерите се решливи и интересно е тоа што многу често самото решение се наоѓа во ПМО. Добро поставено ПМО е впрочем одговорот за овие предизвици. Меѓутоа, очекувањето дека секторот за управување со проекти би ги решил сите проблеми кои организацијата ги има, е исто така нереално (Foti, 2003). Насоката во која треба да се води секторот за управување со проекти е подигнување на сопственото ниво како овој сектор би го достигнал својот целосен потенцијал. Предизвиците со кои се соочуваат денешните ПМО не се занемарливи, но со нивно разбирање и најбитно, со нивно адресирање и со фокус на препораките за нивно надминување, истите може да се пребродат, донесувајќи го чекор поблиску секторот за управување на проекти, кон својот целосен потенцијал и афирмиран успех.

### ГЛАВА 3: УЛОГАТА НА ПМО - ЛИДЕР, ПРОЕКТЕН ЛИДЕР И НА ОДБОРОТ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ПРОЕКТИ

Денес, поимот лидерство е популарен термин. Поимот лидерство ја подразбира способноста на една индивидуа да влијае, да мотивира и да им овозможи на другите полесно и поефикасно да придонесат кон успешноста на организацијата каде истите се членови (House, 2004). Доколку ја реплицираме аналогијата од таа дефиниција за да го објасниме поимот ПМО - лидерство, поимот ПМО - лидерството може да се разбере како способност на секторот за проектен менаџмент да влијае, да мотивира, и да им овозможи на проект - менаџерите полесно и поефикасно да придонесуваат кон успешноста и ефективноста на организацијата каде истите се членови. За тоа колку овој термин е актуелен денес и колку темата на лидерство е обработена и експлоатирана во менаџмент - околината, зборува и едноставна претрага на терминот „лидерство“ на „amazon“ (amazon.com). Така, претрагата на терминот „лидерство“ во мај 2018 дава резултати од 265,038 книги. Проектно лидерство исто така е особено актуелна тема. Слична претрага, повторно на amazon.com, на терминот „проектно лидерство“ во истиот период дава резултати од 7,720 книги. Во овие претраги се исклучени онлајн - документи, и неанглиски публикации.

Терминот лидерство често се асоцира со терминот менаџмент, каде поимот менаџмент се презентира како составен дел од поимот лидерство. Во таа насока, лидер е личност која знае каде оди, а менаџмент - вештините овозможуваат знаење како да се стигне до посакуваната ситуација/локација/место. Во овој контекст, има менаџери и има лидери, но исто така има менаџери кои се и лидери и лидери кои се и менаџери. Низ историјата, забележуваме дека добрите лидери биле истовремено и добри менаџери. Така, доколку ги анализираме големите лидери во историјата, се забележува дека менаџмент праксата е дел од нивното лидерство, како начин на постигнување на зададените цели (Cleland, 2006). Важноста позади улогата лидер е несомнено голема. Лидерот е личност која инспирира и носи, дава полет и енергија на следбениците кои го следат. Уште во минатото, племиња кои имале јак лидер, уживале подобар живот. Лидерот е личноста која поткрепена со тим од професионалци е способна да ги донесе посакуваните промени, идеи, замисли и решенија. Од друга страна, несомнено, реализации, замисли и потфати, организации, политички партии и сектори се во голем ризик да пропаднат, само заради немоќ и слаб лидер.

Во овој докторски труд, ги обединуваме поимите лидер и менаџер, најмногу бидејќи позади еден успешен ПМО - водач, потребни се карактеристиките и на менаџер кој успешно стои позади организацијата и администрацијата на овој сектор, но и лидер, кој инспирира, кој има визија за секторот и кој поседува интелектуална и емоционална интелигенција, како и енергија да ги воведат и одржува промените во организацијата кој бранот на имплементација на проектен менаџмент ги носи. Овие термини во понатамошниот дел на трудот ги користиме и наизменично, но во нивната позадина стојат и карактеристиките на менаџер и карактеристиките на лидер.

### 3.1. ПМО - лидер – катализатор за забрзување на развојот на самото ПМО и на проектен менаџмент во една организација

Лидерство е способноста да се постави насока, да се даде мотив и да се влијае на останатите во колаборативна испорака на резултати (Bristol & Yeatts, 2011). Еден од главните причинители за хаос е, нејасна насока која од своја страна главно е резултат на лидер кој неумешно ги поставува целите и очекувањата за посакуваната состојба или пак, ја нема визијата за тоа каде тимот треба да стигне. Како разумни битија, луѓето генерално имаат потреба за ред, конзистентност и потреба за производство на резултати. Со цел да донесе јаснотија и да елиминира хаос, лидерот треба да разбере кои елементи треба да се ревидираат, како да постигне транспарентност и како да влијае и да ја придобие соработката потребна за реализација на целите. Емоционалната интелигенција, стилот на комуникација, умешноста за мотивација и менталниот склоп насочен кон добивање решенија и резултати, им дозволува на лидерите да ги реализираат нивните замисли и намери.

Со подемот на ПМО во фокус доаѓа и улогата на ПМО - лидерот и вештините и способностите за успешна реализација на оваа улога. Во таа насока, еден умешен ПМО - лидер работи како катализатор на проектен менаџмент - заедницата. Како што одредени хемиски елементи функционираат како катализатори на една хемиска реакција и го забрзуваат нејзиното зреење, така добар и умешен ПМО - лидер може да го забрза созревањето на проектен менаџмент во една организација. Без фокусирано ПМО - лидерство, ПМО може да се бори со својот идентитет и со улогата што ја има во организацијата. ПМО - лидерство кое нема знаење од проектен менаџмент може да заостане во својот развој и со тоа вредноста што ја носи за организацијата најверојатно нема да го достигне својот максимум. Согласно, лидер со претходно искуство и експертиза во проектен менаџмент, може да го забрза развојот на секторот за управување со проекти. Тука доаѓаме до значајно и често поставувано прашање на оваа тема, а тоа е дали ПМО лидерот мора да има проектен менаџмент - искуство?

Многу често, организациите го поставуваат најискусниот проект - менаџер за ПМО - лидер. Но, иако такви лидери знаат што значи да се управува еден проект, доколку истите немаат искуство што значи да се води и раководе еден сектор, може да искушат проблеми и да не ги искористат целосно потенцијалите на ПМО. Од друга страна пак, назначување на функционален менаџер без искуство во управување на проекти може да ги има политичките умешности на раководење со еден сектор, но бидејќи истиот го нема искуството на проект - менаџер, нема да може да дава соодветни предлози и насоки потребни за усовршување на начинот на раководење на проектите и дополнително може да најде на резистентност од искусните проект - менаџери. Секако, идеалното решение е микс од овие два ентитета, односно идеално, ПМО - лидерот е личност која има проект менаџмент - искуство и знаење, има лично искуство од управување на различни проекти и предизвиците со кои се соочуваат проект - менаџерите, но истовремено е и лидер кој има административно менаџмент - искуство (Woerner, 2008). Во однос на траекторниот пат на ПМО - лидерот и неговото искуство во проектен менаџмент, Fardioon (2014) издвојува 4 нивоа поставувајќи го

унапредувањето на знаењето во проектн менаџмент на ПМО - лидерот помеѓу овие четири нивоа (Табела 3.1). Нивото на премин од едно ниво кон друго е со исполнување на критериумите и компетенциите подолу споменати.

**Табела 3.1 Нивоа на проектн менаџмент - искуство на ПМО - лидерот**

Ниво	Проектн менаџмент искуство
Базично ниво	Проект - менаџмент сертификација или диплома во проектн менаџмент/бизнис  Минимум 7 години работно искуство  Минимум 3 успешни проектни реализации
Основно ниво	Програм - менаџмент сертификација или магистерски по проектн менаџмент  Минимум 8 години работно искуство  Минимум 4 успешни проектни реализации
Напредно ниво	Програм - менаџмент сертификат или магистер по проектн менаџмент  Минимум 10 години работно искуство  Минимум 5 успешни програм - реализации
Револуционерно ниво	Портфолио - менаџмент сертификат или доктор на науки по проектн менаџмент  Минимум 13 години работно искуство  Минимум 5 успешни програмски реализации

Извор: Faridoon, L. (2014). "The competency framework of PMO managers based on the evolving role of PMOs". Paper presented at *PMI Global Congress 2014—EMEA*, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Она што е важно е дека и на базично ниво, ПМО - лидерот треба да има минимум 7 години искуство, што зборува за созрета личност со работно и животно искуство, со минимум 3 успешни проектни реализации, за да знае што значи да се води еден проект, со кои предизвици се соочуваат проект - менаџерите во проектни реализации, како и проект - менаџмент сертификација или еквивалент на тоа за да знае што значи структурно раководење и управување на еден проект.

Соодветно, најефективните ПМО - менаџери поседуваат ретки вештини. Тие мора да се силни лидери, лесни за соработка, комуникативни, со стратегија и визија, почитувани во организацијата со искуство во проектн менаџмент - областа и лица кои носат и инспирираат други. Дополнително, тие мора да поседуваат силно чувство за бизнис и да имаат зад себе проектн менаџмент - искуство. Несомнено, потребно е тие да имаат или



искуство и знаење од индустријата или пак, да имаат склоност за брзо учење, опкружувајќи се себеси со експерти кои може да им помогнат во оваа насока, додека самите не се здобијат со потребното знаење. Овие луѓе се ретки и тешко достапни. Честа последица на оние сектори за управување со проекти кои се управувани од ПМО - лидер кој се потпира повеќе на техничко и индустриско искуство како главен адут, а помалку на проект - менаџмент, резултира во сектори кои се реактивни и премногу оперативни (Margules, 2009).

Секторот за управување со проекти има мало значење доколку не ги поседува вистинските луѓе, а ова особено се однесува на ПМО - лидерот. Во таа насока, вештини кои треба да ги поседува ПМО - менаџерот/лидерот се:

- > Вештини за комуникација – умешноста да комуницира со стеикхолдери од сите нивоа;
- > Вештини за планирање – умешноста да работи плански и организирано;
- > Ориентираност кон решенија – честата сооченост на ПМО со разни предизвици и проблеми, налага лидер со ментален склоп ориентиран кон решенија и резултати, наместо неподвижна фокусираност на проблемите;
- > Вештини за координација и мултитаскинг – бидејќи ПМО - работата вклучува координација на повеќе проекти, односно целосна перспектива на портфолиото на проекти, ПМО - лидерот треба да поседува вештини кои би му дозволиле следење на поголем број проекти во исто време, истовремено не губејќи ја заедничката портфолио – слика;
- > Трпение – водење на секторот за управување со проекти налага трпение и истрајност. Незадоволни стеикхолдери, несоодветни алатки и решенија, разни карактери, итн. се само дел од предизвиците кои секојдневно го тестираат трпението на ПМО – лидерот;
- > Лесно пристаплив – секторот за управување со проекти е сектор кој им служи на други, како таков и самиот ПМО - лидер, а и останатите ПМО - вработени треба да се лесно пристапливи и достапни за стеикхолдерите;
- > Проактивност – во денешното турбулентно време, особено е важна проактивноста на ПМО - менаџерот, размислувајќи секогаш чекор напред и изнаоѓајќи иновативни решенија;
- > Вештини на лидер – личност која инспирира други и која го подига моралот на тимот и нивното знаење;
- > Вештини за соработка и тимски играч – тимската игра и чувството на припадност кон организацијата и кон проектите му помагаат на ПМО - лидерот во креирање на чувство и припадност на проект - менаџерите во проектната заедница;
- > Вештини за преговарање – како улога која во континуитет вклучува интеракција со луѓе, ПМО - лидерот мора да поседува вештини за преговори со цел да се здобие со наклонетоста на одредени стеикхолдери и со цел да придонесе кон прифаќање и примена на потребните промени.

За севкупноста на вештини, способности и лични карактеристики кои треба да ги поседува ПМО - лидерот, во табелата подолу (Табела 3.2) истите се поделени во неколку категории: 1) меки вештини (soft skills), 2) тврди вештини (hard skills), 3) генерални

менаџмент - вештини, 4) портфолио менаџмент - вештини, 5) вештини за задоволување на потреби на стеикхолдери, б) вештини на катализатор.

**Табела 3.2 Категоризација на вештини на ПМО - лидерот**

<p><b>Меки вештини</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Комуникациски способности</li> <li>2. Способности за преговори</li> <li>3. Аналитичко размислување</li> <li>4. Социјална и емоционална интелигенција</li> <li>5. Разбирање на организациската култура</li> </ol>	<p><b>Портфолио менаџмент - вештини</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Способност за визуелно претставување на проектното портфолио</li> <li>2. Разбирање и знаење на проектни и програм - стандарди</li> <li>3. Конзистентна имплементација на најдобри практики</li> <li>4. Развој на реални мерни точки</li> <li>5. Изведба на евалуации на проекти</li> </ol>
<p><b>Тврди вештини</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знаење на проект менаџмент - методологија</li> <li>2. Знаење на стандарди во индустријата</li> <li>3. Познавање на технолошките трендови</li> <li>4. Вешта работа со проект менаџмент - алатки и технологии</li> <li>5. Способности за естимација и буџетирање</li> </ol>	<p><b>Вештини за задоволување на потреби на стеикхолдери</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разбирање на потребите на стеикхолдерите и надворешната средина во целост</li> <li>2. Вештини за градење врски и нивно одржување</li> <li>3. Длабоко разбирање на туѓи потреби</li> <li>4. Менаџирање на очекувања</li> <li>5. Креирање на култура за примање и давање фидбек</li> </ol>
<p><b>Генерални менаџмент - вештини</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постапување насока</li> <li>2. Способности за контрола, мониторинг и евалуација</li> <li>3. Способности за водење, мотивација, инспирација, трансформација</li> <li>4. Менаџмент - способности за вработување, задржување вработени, оспособување на нови вработени и елиминација на вработени доколку за истото има потреба и причина</li> <li>5. Способности за интеграција со бизнис - околината</li> <li>6. Конфликт - менаџмент</li> </ol>	<p><b>Вештини на катализатор</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Забрзување на ефикасноста на тимовите, луѓето</li> <li>2. Забрзување на ефикасноста на процесите</li> <li>3. Ефикасно искористување на проектната технологија и достапноста на софтверските алатки</li> <li>4. Развој на стратегија и синхронизација на стратегијата со проектите</li> <li>5. Забрзување на реализацијата и имплементацијата на проектите</li> </ol>

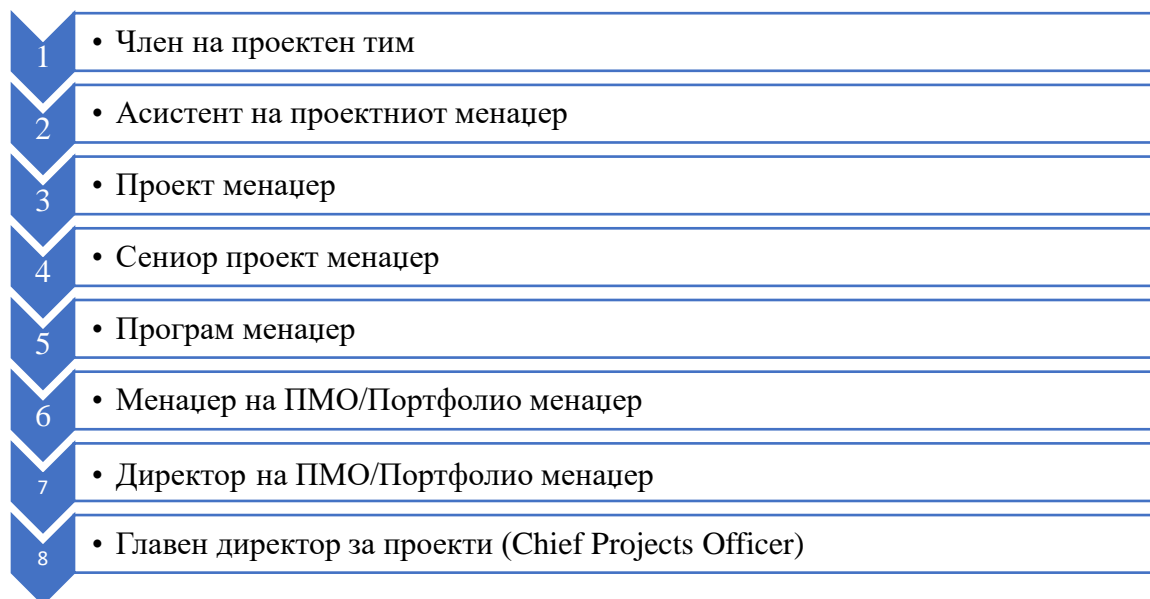
Извор: Woerner, B. & Aziz, L. (2008). "PMO leadership: a catalyst for accelerating growth within the information technology project management office". Paper presented at *PMI Global Congress 2008—Latin America*, São Paulo, Brazil. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Дополнителен, важен аспект од улогата на ПМО - лидерот која ретко се спомнува во литературата, е вештината на ПМО - лидерот да води лидери. Проект - менаџерите се исто

така лидери кои се научени да бидат самостојни во својата работа и во водење на нивните проекти. Без разлика дали врската на репортинг е директна, односно дали проект - менаџерите директно одговараат на ПМО или не, ПМО - лидерот мора да има способност да ги води проект - менаџерите кои самите се лидери. Аналогија на ваквата врска е улогата на директот во училиште и учител. Иако директорот на училиштето може да дојде во посета на некој час, генерално неговата улога е повеќе позадинска, во менторство, администрација и поддршка на учителите да можат тие од своја страна да се фокусираат на школување на учениците. Заради специфичната поставеност на ПМО, како водач на други лидери, односно на проект - менаџери, особено е важна примената на лидерство со служење (servant leadership). Ваквиот лидер ги става интересите на оние кои ги предводи пред своите интереси и континуирано го вклучува својот тим во донесување одлуки. Тој е пред сè фасилитатор кој ги дава алатките кои им се потребни на проект - менаџерите за успешна проектна реализација (Wai, 2014). Во оваа насока, ПМО - лидерот мора да биде поставен високо во организациската структура за да може да ја има поддршката и да го добива вниманието од топ - менаџментот, како и да поседува авторитет потребен да се донесат одредени промени и авторитет за да може да ги предводи проект - менаџерите (Hoffman, 2005).

Бидејќи способностите и вештините кои треба да ги поседува еден ПМО - лидер се ретки, ваквиот профил се развива низ континуиран пат. Кариерниот пат на ПМО - лидерот во 8 нивоа е претставен на слика 3.1. (Woerner & Aziz, 2007).

**Слика 3.1 Кариерен развоен пат на ПМО - лидер**



Извор: Woerner, B. & Aziz, L. (2007). “Growing up—the information technology project management office (PMO)'s journey from infancy to maturity”. *PMI Global Congress 2007—Latin America*, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Како што споменуваат Woerner, B. & Aziz, L. (2008) во современи термини се користи и поимот главен директор за проекти (Chief Projects Officer (CPO). Ваквата улога сигнализира развиено ПМО и поставување на проектен менаџмент на највисоко ниво. Во ваквата

поставеност, тој е комуникациски канал поставен на највисоко ниво за да му помага на главниот извршен директор (CEO) во интеграција на бизнис - иницијативите со стратегиските и оперативните цели во организацијата. Но, без разлика на називот „Менаџер на ПМО“, „Директор на ПМО“ или пак „Главен директор за проекти“, оваа личност ја има улогата да работи со проект - менаџерите во постигнување на стратегиските цели преку планска и организирана проектна работа. Предноста на позиција главен директор за проекти е признанието кое проект - менаџментот го добива кај останатите функционални менаџери како и олеснатиот пат за проект - менаџерите до поставување на своите барања на највисокото ниво (Piazza & Baweja, 2006).

Меѓутоа, некои организации немаат потреба од позиција главен директор за проекти. Конкретно, без разлика на називот на ПМО - лидерот, најважно е оваа личност преку комбинација на генерални лидерски вештини со знаење и искуство од проектен менаџмент и знаење од индустријата, да е водечка и носечка сила на промени и прогрес, на созревање на проектен менаџмент - практиките, и двигател на севкупната ефикасност на ПМО.

### **3.2. Улогата на проектен лидер/менаџер и нејзини специфики**

Улогата на проект - менаџерот е да го предводи тимот во извршување на работните обврски зададени во проектот, преку испорака на производ/услуга. Проект - менаџерите се одговорни за остварување на проектните цели (Meredith & Mantell, 2003). Во сржта на нивната работа е комуникација. Проект - менаџерот е во континуирана комуникација со внатрешни лица во самиот проект и организација, како проектниот тим, ПМО, други проект - менаџери, топ - менаџментот, но и со надворешни лица, како клиенти, медиуми, добавувачи, итн. (Rego and Silva, 2012).

Проект - менаџерите во организациски контекст, генерално, се наоѓаат на средно ниво на менаџментот, со зголемен тренд на растење на нивната моќ и авторитет, обемот на работа и комплексноста во работата (Inkson, Heising, & Rousseau, 2001). Дополнително, со растечкиот тренд на проекти како организациска форма, проект - менаџерите добиваат сè поголемо значење во формалната структура на организациите (Milosvic and Srivannabook, 2006). До 2020 г. во 7-те индустрии опфатени во нивното истражувањето ќе бидат потребни 15.7 милиони, нови проект менаџмент - улоги на светско ниво (PMI Project Management Talent Gap Report, 2013). За да се пресретне оваа растечка побарувачка на квалификувани проект - менаџери, организациите се решаваат да регрутираат интерни вработени и да им ја предадат улогата на проектен менаџмент. За оваа цел, особено е важен фокусот на тренинг - програма за проект - менаџерите. Така, во истражување на PMI's Pulse of the Profession™ In-Depth Study: Talent Management (2013), е идентификувано дека организациите кои организираат формални проект менаџмент - тренинзи имаат просечна стапка на успешни проекти од 68%. За разлика од нив, организациите кои не организираат вакви формални тренинзи, имаат стапка на успешни проекти од 61%.

Проект - менаџерот има улога и на лидер и на администратор/менаџер во самиот проект. За успешна работа на проект - менаџерот, потребен е баланс помеѓу менаџерските и лидерските компоненти (Saladism, 2015). Во таа насока, подолу е издвоена листата на

активности кои ја објаснуваат улогата на проект - менаџерот како лидер на еден проект, односно:

- > Да воведи насока и визија, јасно да ја дефинира и рационализира целта позади проектот и да покаже личен ентузијазам за водење и реализација на проектот;
- > Да инспирира тимска работа, да покаже доверба и да креира заеднички аспирации во тимот;
- > Да го координира тимот, да креира тим кој е фокусиран, кој го споделува своето знаење и тим кој соработува заеднички кон реализација на проектот преку синергија;
- > Да мотивира и да поддржува – да обезбедува насока, да ги потенцира предностите од успешен проект на индивидуално, тимско и организациско ниво;
- > Да се поврзе со тимот и да креира чувство на заедничка почит;
- > Да му помага на тимот во надминување на можните препреки и предизвици во проектната реализација.

Од друга страна, активностите кои ја објаснуваат улогата на проект - менаџерот како администратор/менаџер се:

- > Да комуницира - 80% од времето на проект - менаџерите поминува во комуникација (PMI, PMBOK, 2013);
- > Да планира и буџетира , да го координира тимот на плански и организиран начин, како и организирано да ги планира потребните ресурси на проектот, тимскиот ангажман, како и трошоците на проектот;
- > Да развие имплементациски план заедно со тимот и редовно да го ажурира планот согласно прогресот на проектот;
- > Да ја организира проектната реализација, да назначува и да делегира одговорности на тимот, да осигури дека сите потребни состаноци за успешна соработка на тимот се организирани;
- > Да ги координира проектните состаноци, да ја ревидира нивната динамика по потреба, како и да се осигури дека состаноците се одвиваат во планираното време;
- > Да обезбеди алокација на проектниот тим, да преговара со функционалните менаџери со цел добивање тим од искусни експерти и работа со ресурсите кон остварување на целите;
- > Да осигури контрола врз проектот, да воспостави план за мониторинг и контрола на тимот и да го реализира планот за мониторинг и контрола;
- > Да комуницира со стейкхолдерите на проектот, со цел добивање и задржување на нивната наклонетост;
- > Да изработува извештаи за прогресот на проектот и да го репортира прогресот на проектот на стейкхолдерите;
- > Да работи кон подобрување на ефикасноста на проектниот тим;
- > Да го едуцира тимот за проектен менаџмент.

Освен усовршувањето на проект - менаџерот во неговите тврди вештини како процесно претставување на проектот, поставување на временски план за проектот, градење работна структура на проектот (WBS) и освен меките вештини кои треба да ги поседува

проект – менаџерот, како: комуникација, лидерски способности итн., во овој докторски труд ги издвојуваме и следните препораки за поуспешни проект - менаџери:

- > Фокусираност на проект - менаџерот во градење на тим - билдинг во раната фаза на проектот;
- > Целосно искористување на иницијалниот состанок (kick off), со цел запознавање на тимот со проектот, запознавање на членовите на тимот помеѓу себе и воспоставување на тон на проектна соработка;
- > Постапување правила на проектот уште во рана фаза на проектна реализација;
- > Фокус на комуникациските вештини (усмени, но и писмени);
- > Реискористување на темплејти и одредени информации од изминати проекти;
- > Креирање култура на транспарентност и отвореност во тимот;
- > Креирање култура каде тимот учи од своите грешки и континуирано се подобрува;
- > Континуирано следење на енергијата на членовите на тимот и вклучување на соодветна реакција во случај на потреба за истата.

Еден од главните адути на умешен и успешен проект – менаџер, е можноста да работи кохезивно и да изгради врска со тимот, со цел заедничко остварување на целите. Во таа насока, еден од поголемите проблеми во проектна работа не е знаењето или експертизата на проектниот тим, туку во меѓусебната соработка и начин на заедничка работа (Haunes, 2005). За таа цел, проект - менаџерот мора да осигури кохезија во тимот и соодветна атмосфера и енергија каде тимот има можност да работи продуктивно, отстранувајќи ги пречките на тимот во реализација на проектните цели.

Понекогаш, во пракса настанува конфузија која е работата на ПМО - лидерот, а која на проект - менаџерот. Во фокусот на работата на проект - менаџерот е успешна имплементација на проектот кој го предводи, во рамките на проектните цели, во рамките на буџетот и временската рамка со договореното ниво на квалитет. Во оваа улога, проект - менаџерот ја фокусира својата енергија на самиот проект, насочувајќи ги своите вештини во испорака на проектите со овие ограничувања. Наспроти тоа, улогата на ПМО - лидерот е мултидимензионална, во насока на развој на организацијата и континуирани подобрувања во областа на проектен менаџмент, како и организирана координација на портфолиото на проекти и на севкупната алокација на ресурси. Проект - менаџерот е одговорен за својот индивидуален проект, додека ПМО е одговорно за севкупното портфолио на проекти. Дополнително, добро поставено ПМО, им помага на проект - менаџерите во борбата со ресурси и конфликтите од оваа проблематика со функционалните менаџери. Со механизмите на ПМО за воспоставување на процеси за барање на ресурси, за предвидување и менаџирање на алокацијата на ресурсите, ваквиот процес треба да е значително олеснет за проект - менаџерите.

Неспорно, во комплексната проектна средина постои место и простор и за улогата на проект - менаџерот и за улогата на ПМО. Доколку истите правилно се постават, овие улоги се комплементарни и истите имаат за цел да ја подобрат проектната реализација и севкупниот организациски перформанс.

### 3.3. Главните стеикхолдери во окружувањето на ПМО

Како и секој сектор, така и секторот за управување со проекти има своја структура, култура и авторитет, како и стеикхолдери со кои комуницира. Со цел умешно и успешно работење на својата функција и улога, ПМО мора да соработува и да одржува професионални односи со стеикхолдерите, да разбира кои се негови стеикхолдери, каква улога и значење имаат стеикхолдерите и соодветно прилагодување на комуникацијата со нив. Во овој труд ги издвојуваме следните групи на стеикхолдери со кои секторот за управување со проекти, во својот делокруг на работа е во комуникација (Слика 3.2). Секако, зависно структурата на ПМО, структурата на организацијата и самата работа на ПМО, овој сектор може да има и други стеикхолдери.

Слика 3.2 Главни стеикхолдери на секторот за управување со проекти



Извор: Сопствено истражување

Со цел ефикасен и ефективен менаџмент на стеикхолдери, секторот за управување со проекти треба да помине низ следните три чекори:

1. Идентификација на стеикхолдерите;
2. Приоретизација на стеикхолдерите;
3. Одржување на очекувањата и потребите на стеикхолдерите.

Првиот чекор е конкретна идентификација на стеикхолдерите. Во таа насока, ПМО треба да ја открие и идентификува обостраноста на врската со стеикхолдерите, односно што секоја индивидуа или група очекува од ПМО, како и дефинирање на значењето на ПМО за истите индивидуи или групи (French & Granrose, 1995). Со поставување на овие прашања,

се воспоставува природата на врската помеѓу ПМО и стеикхолдерите осигурувајќи како потребите на двете групи би биле разбрани. Со колекција на инпутот од идентификација на стеикхолдерите, следен чекор е нивна приоретизација. Во однос на приоретизација на стеикхолдерите, често применувана е матрицата на база на моќ и интерес на стеикхолдерите (прикажана на слика 3.3.).

**Слика 3.3 Матрица за приоретизација на стеикхолдери по моќ и интерес**



Извор: Grossman, A. (2016). “Project management office in a non-project organization as a virus or an evolution driver: a case study of Nordea Bank Russia”. *PMI Global Congress 2016—EMEA*, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute

Матрицата е составена од 4 квадранти, области, каде стеикхолдерите може да бидат согласно нивниот интерес и влијание. Индивидуално, согласно моќта и интересот на конкретниот стеикхолдер, ПМО може да маркира каде секој од овие стеикхолдери или групи на стеикхолдери се наоѓа. Целта е да се откријат сите стеикхолдери и да се менаџираат нивните очекувања соодветно, што е следен дел од фазата, односно одржување на очекувањата и потребите на стеикхолдерите. Соодветно, оние стеикхолдери кои имаат низок интерес и мала моќ, потребно е само да се мониторираат и за нив ПМО треба да вклучува минимален напор. Во однос на оние стеикхолдери кои имаат голем интерес, а ниско ниво на моќ, ПМО треба да осигури дека истите се секогаш информирани и во тек. Во однос на оние кои имаат низок интерес, а големо ниво на моќ, ПМО треба да осигури дека тие се задоволни. И на крај, оние кои имаат високо ниво на интерес и високо ниво на моќ, ПМО треба да осигури дека овие, како клучни играчи за ПМО, се менаџирани одблиску. Целиот овој процес е континуиран и треба да се ажурира соодветно, како што организацијата поминува низ одредени промени и како што позиционирањето на стеикхолдерите се менува со текот на времето. Процесот на идентификување, приоретизација и вклучување на стеикхолдерите согласно нивната позиција не е настан кој се прави само еднаш. Напротив, стеикхолдерите се менуваат, нивното ниво на моќ и влијание се менува и овој процес треба да се повторува целосно или во одредени сегменти.



За најголема ефективност, нивната приоритизација и рангирање треба да се ажурира почесто и соодветно да се прилагодува.

Во контекст на менаџирање на стеикхолдери, една од клучните улоги на ПМО е улогата на медијатор во случај на конфликти помеѓу разни стеикхолдери врзано со проектната средина. Во таа насока, особено е важно ПМО да остане неутрално и објективно. Но, во ситуации на крос-функционални конфликти со стеикхолдери како функционални менаџери и проект - менаџери, ПМО има за цел да се вклучи во разрешување на конфликтите како не би ја изгубил почитта од останатите во организацијата. Многу често, задача на ПМО - вработените е да менаџираат разни расположенија, да смируваат одредени реакции и да го унапредуваат моралот на луѓето. Умешноста на ПМО е да остане објективно, а сепак да го подига моралот и статусот на проектен менаџмент во организацијата. Во ситуација кога одреден проект - менаџер одбива да даде статусни извештаи или дава извештаи кои не ја одликуваат вистински статусната ситуација на проектот, ПМО има задача да се конфронтира со проект - менаџерот за што е многу важна лидерската моќ на ПМО, неговиот статус, авторитет, знаење и искуство. Доколку ПМО одбие да се конфронтира со проект - менаџерот, моментално може да ги добие симпатиите на проект - менаџерот, но на долг рок истото ја губи репутацијата, кредибилитетот и го загрозува значењето како на праксата на проектен менаџмент во организацијата, така и на самото ПМО. Наместо тоа, ПМО мора да изнајде начини на управување на стресни врски и решенија кои се во согласност со принципите на проектен менаџмент. Авторитетот на ПМО мора да е силен и издржан, со цел ПМО да може да работи со проблематични функционални менаџери и со други сениор/топ - менаџери. Конфронтирање со одредени стеикхолдери со цел да се постигнат повисоки цели на проектен менаџмент, е дел од работата на ПМО. ПМО е во позиција каде во одредени ситуации нема да ги направи сите среќни и ќе има притисок од разни страни. Но, силна позиција и став кој е во најдобар интерес за праксата на проектниот менаџмент, и е секако објективен, е начин кој можеби нема да ги добие симпатиите на сите во организацијата, но ќе ја добие почитта, што е особено важно за позиција на сектор како ПМО (Mustafa, 2014).

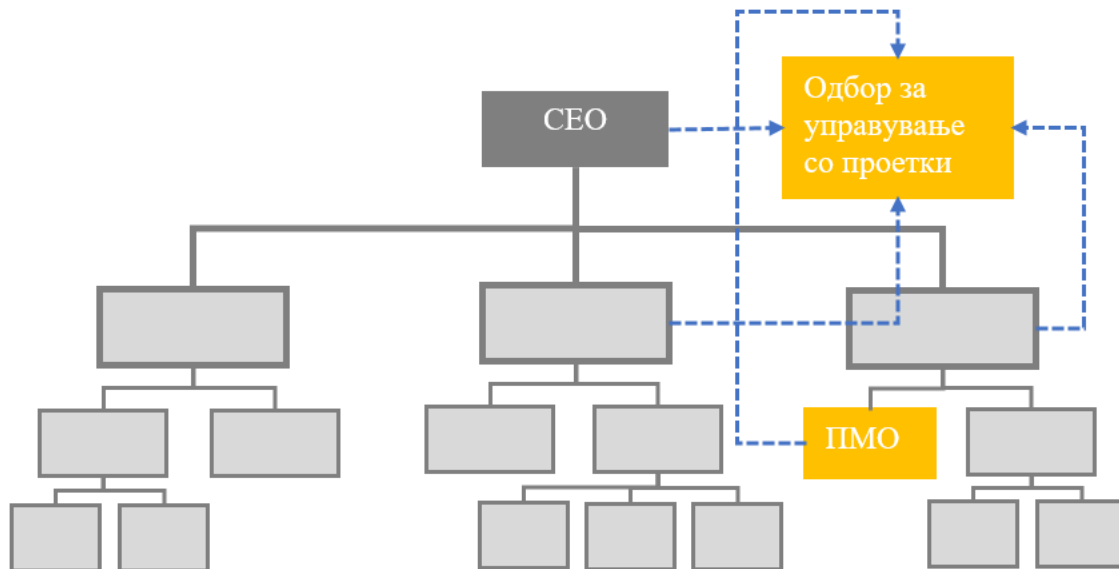
#### **3.4. Потребата од одбор за управување со проекти со цел фокус и посветеност во проектната реализација**

„И тогаш креираме ПМО и одбор за одобрување на проектите, бидејќи едното не може да успее без другото“ (PM Network, 2007, p. 21). Со цел добивање транспарентност и објективност во одобрување на проектите од страна на топ - менаџментот, како и со цел овозможување надзор и контрола на топ - менаџментот во статусот на проектите, организациите се решаваат за креирање на посебно тело кое има одлучувачка моќ во проектниот портфолио - менаџмент. Ваквото тело дополнително овозможува фокусираност и справување со проектните/програм - предизвици кои се надвор од контролата и ингеренциите на проект - менаџерот, проект - спонзорот и ПМО.

Одборот за управување со проекти се состои од членови на организацијата, како: топ - менаџментот, менаџери на соодветни сектори, ПМО – менаџерот, итн. Слика 3.4 дава

визуелен приказ за поставеноста на одборот за управување со проекти и членовите на овој одбор.

**Слика 3.4 Одбор за управување со проекти во организациски контекст**



Извор: Сопствено истражување

Како и секој одбор, така и одборот за управување со проекти, има потреба од раководител (chairperson) кој ќе биде одговорен за водење на состаноците, за организација на состаноците, за менаџирање на времето на состаноците, за проследување на минути од состаноците, каде се вклучени главните информации, одлуки и дефинирани точки за акција, итн. Оваа улога на раководител најчесто ја добива ПМО - менаџерот, но може и некој друг член од менаџерите на соодветните дивизии да ја преземе оваа улога. Ова тело е на највисоко ниво со стручни лица од организацијата, кои како дел од своите секојдневни одговорности имаат учество и во овој одбор. Во однос на задачи и одговорности, овој одбор има за цел да:

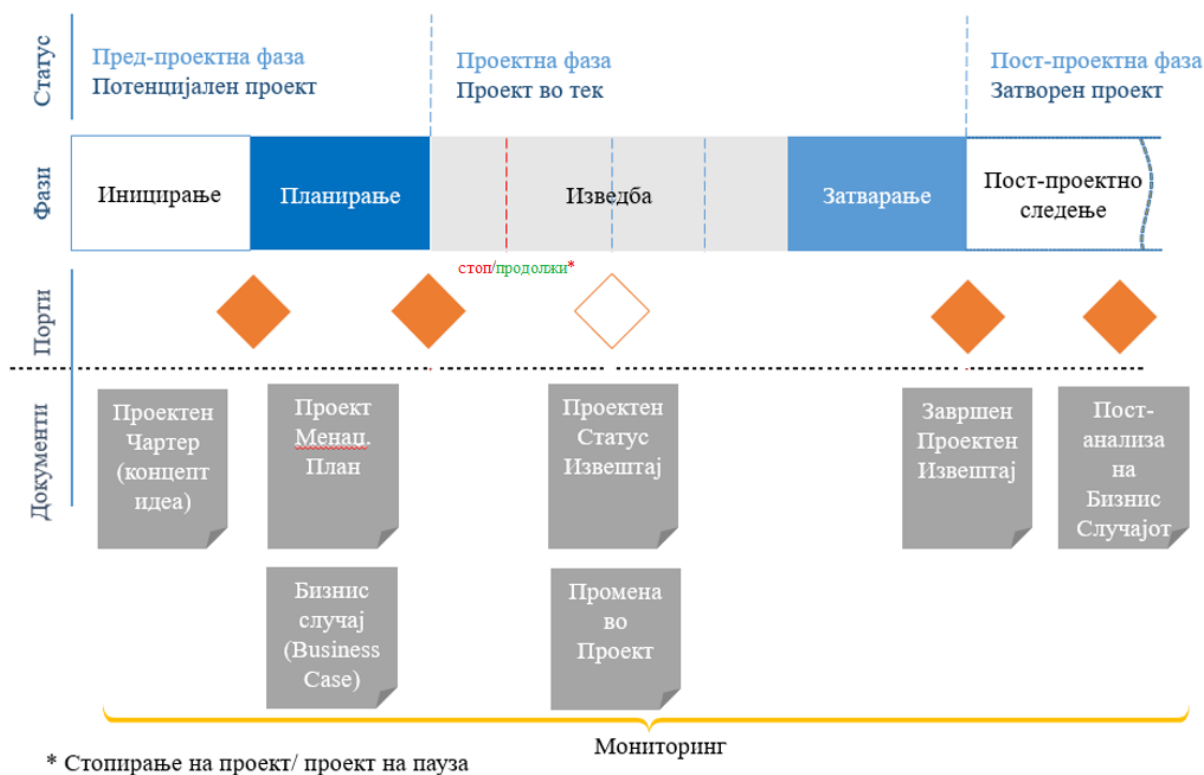
- > Носи одлуки за тоа кои проекти влегуваат во проектното портфолио исто толку значајно, а кои не;
- > Го дефинира и следи проектното портфолио;
- > Одобрува оправдани промени на проекти (change requests);
- > Врши приоритизација на проекти;
- > Назначува/одобрува проект - менаџери и проект - спонзори кои ќе ги предводат проектите;
- > Ги оптимизира проектните ризици и проектното портфолио;
- > Разрешува проблеми со ескалација кои се надвор од моќите на проект - менаџерот, проектниот спонзор и ПМО – менаџерот;
- > Има преглед и ги разрешува ресурсните конфликти во проектите;

- > Прави ревизија и затварање на проектите по нивно комплетирање, како и откажување на некои проекти од стратегиски причини или промена на бизнис – одлука;
- > Има увид во севкупниот статус на проектите и нивниот прогрес;
- > Го одобрува буџетот на портфолиото и има увид во буџетот на проектите, како и приходите кои се добиваат како резултат од проектната реализација.

Динамиката на состаноци на одборот за управување со проекти, зависи од потребите на самата организација, иако најчеста пракса е истите да се состануваат на две недели или на месечно ниво. Почесто, истите би преминале во преголем ризик од микроменаџмент и преоптеретеност на учесниците, кои секако имаат голем број други обврски. Пречестата организација на овие состаноци, дополнително би ја оптеретила и работата на ПМО - секторот од административен аспект (подготовка на агенда, реализација на состаноците, подготовка на извештај за самите состаноци, логистика околу состаноците, администрација на минути од самиот состанок, итн.). Од друга страна, поретко од еднаш месечно би се изгубил текот на следење на проектите, проектите би чекале предолго за нивно одобрување, би се изгубила можноста за поддршка на проектите при одредени предизвици, ескалации, итн. Согласно претходнодефинираната агенда од страна на ПМО или водачот на одборот за управување со проекти, иако најчесто оваа улога ја има ПМО - менаџерот, проект - менаџерите заедно со проект - спонзорите се повикани да учествуваат на овие состаноци како би ги презентирале своите проекти било за одобрување, затворање или пак, за некаков подетален статус - извештај. Без разлика на дефинирана рамка за одржување на состаноците (двонеделно или месечно) од проектна перспектива, учеството на одборот за одобрување на проекти има клучна улога во одредени точки и моменти од проектна реализација, уште познати како порти (gates, kill points, итн.). Слика 3.5 ги претставува овие порти, точки каде се вклучува одборот на управување на проекти со одлучувачка моќ, објаснувајќи ги графички фазите, статусот на проектот и пропратната документација. Согласно проектите може да бидат во претпроектна фаза (потенцијален проект), во проектна фаза (проект во тек) и во постпроектна фаза (затворен проект). Во претпроектна фаза, проектот најпрво е во фаза на иницирање. Оваа фаза како резултат заокружува со документ, уште познат во литературата како проектен чартер, каде е наведена проектната идеја и концептот позади проектот во генерални црти. Овој документ се презентира на одборот за управување со проекти (идеално од проектниот спонзор и проектниот менаџер). Одборот за управување со проекти го одобрува или не овој проект. Доколку проектот не е одобрен, животниот циклус за овој проект завршува. Доколку проектот е одобрен, истиот преминува во следната фаза, односно планирање. Оваа фаза има за цел да обезбеди проектен менаџмент - план како и бизнис - студија (business case). Проект менаџмент - планот треба да содржи информации за целите на проектот, за временскиот план на реализација, за методологијата по која би се водел проектот, мерни точки за следење на успехот на проектот, ризици во проектот, буџет на проектот, проектен тим или предлог за проектен тим, итн. Додека пак, бизнис - случајот треба да ја презентира исплатливоста на проектот од финансиска перспектива, односно трошоците врзани за проектот, планираните приходи, како и временската рамка кога проектот ќе ја врати инвестицијата. Најчесто ваквите бизнис - случаи се прават со петгодишна перспектива, добивајќи ја на крај сегашната нето - вредност (net present value). На крајот на оваа фаза, проектот повторно оди на одобрување кај одборот за управување на проекти кој повторно одлучува дали проектот ќе оди во следната фаза или не. Доколку

одлучат дека проектот е исплатлив, проектот официјално влегува во проектна фаза и почнува со реализација, односно изведба. Во фазата на проектна реализација, по потреба, одборот за управување на проекти може повторно да го повика проект - менаџерот на презентација на статусот на проектот, или обратно, проект - менаџерот преку ПМО или водачот на одборот за управување со проекти, може да побара да го презентира проектот на одборот, најчесто во ситуација кога проект - менаџерот има некоја позначајна промена во проектот и сака истата да ја презентира пред одборот за нивно одобрување. Во оваа фаза, одборот може да одлучи и да го откаже проектот или да го паузира проектот, зависно приоритетите во портфолиото или новонастаната ситуација. По реализација на проектот, иситот преминува во фаза на затворање каде проект - менаџерот спрема завршен проектен извештај. Овој извештај повторно се презентира на одборот за управување со проекти. Овој извештај ја содржи анализата помеѓу планот на проектот и реализацијата на проектот, како од аспект на време, така и од аспект на финансии, како и мерни точки кои треба да се проверат во постпроектната фаза, повторно од страна на самиот одбор.

Слика 3.5 Животниот циклус на проектна реализација

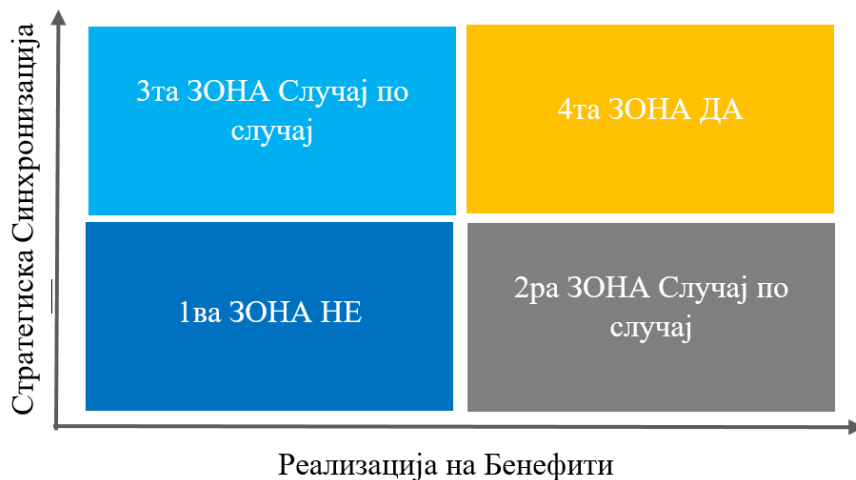


Извор: Сопствено истражување

Идејата позади пристапот на проектен менаџмент во фази е можност за презентација на одредени информации во етапи, како одборот за управување со проекти би можел да донесе одлука дали проектот може/треба да премине во следна фаза. Секако, овој процес, зависно потребите на организациите може да е поразличен, но истиот има за цел да даде насока за водење на животниот циклус на проектите и улогата на одборот за управување со

проекти во овој контекст. Соодветно, пред премин од една фаза во друга, одборот за проектен менаџмент носи одлука за да/не (go-no go) (Stage-Gate International, 2000–2016). На слика 3.6 се претставени 4-те категории на проекти при да/не одобрувањето (Mustafa, 2017).

**Слика 3.6 Категории на проекти при стоп/продолжување (go/no go)**



Извор: Mustafa, A. (2017). “Making The Cut: Here's How A Project Management Office Can Minimize Stakeholder Backlash When Projects Are Killed”. *PM Network*, 31(11), 25

Соодветно, проектите кои ќе потпаднаат во зона 1 треба да се укинат, проектите во зона 4 да поминат, а проекти во зона 2 и 3 да се одобрат на случај по случај база. Во овој контекст, особено е важно да се дефинираат точно критериумите за одобрување на проекти и критериумите за одбивање на проекти, како би се одбегнале непотребно лобирање, губење време на организациски ресурси во проекти кои не носат доволни приходи и повраток на инвестиција и кои не се во сооднос со стратегиската определба.

Несомнено, улогата на одборот за управување со проекти е исклучително важна за прогрес на проектен менаџмент - праксата во една организација и за подигнување на нивото на проектен менаџмент. Улогата на ПМО во оваа насока е да осигури воспоставување на овој одбор, доколку претходно истиот не постоел, ревизија на динамиката/членовите кои учествуваат во одборот со цел зголемување на ефикасноста на состаноците, понатаму ефикасно водење на одборот, било директно или индиректно со цел подобрување на проектната реализација, фокусираност на проектите и нивна синхронизација со стратегијата, како и координирано следење на портфолиото на проекти.

## ГЛАВА 4: ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА И ОДДРЖУВАЊЕ НА ПМО

Секторот за управување со проекти има сè поголема улога во бројни индустрии, варирајќи од сектор кој служи за поддршка на проекти и проектен менаџмент, до сектор кој има стратегиска улога и кој му помага на топ - менаџментот во имплементација на стратегиски одлуки. Со ширење на концептот на ПМО, се зголемува и бројот на истражувања како успешно да се имплементира ефективно ПМО, односно како да се постави секторот за управување со проекти од структурен аспект и на кој начин да се постави за да биде одржлив на долг рок. Меѓутоа, и покрај широката распространетост на овој концепт, резултатите и ефектите од имплементацијата на ПМО остануваат нејасни (Hoffman, 2003; CIO Insight, 2004). Трендот за имплементација на ПМО на светско ниво е неоспорлив, но вредноста на ПМО не секогаш ги достигнува своите планирани или замислени потенцијали. ПМО кои најчесто ги достигнуваат своите потенцијали и кои остваруваат значително подобри резултати во својот перформанс, се ПМО кои постојат 4 години или повеќе, докажувајќи како зрелоста на ПМО игра значајна улога во нивниот перформанс. Како што овој сектор станува позрел, така и резултатите кои ги продуцира се значително подобри. Дополнително, ваквата зрелост му дозволува на овој сектор да ја шири својата дејност и улога, навлегувајќи во домени како портфолио - менаџмент, менаџмент на ресурси, менаџмент на перформанс на проекти, итн. (Crawford, 2010).

Имплементацијата на ПМО е предизвик, но не е нова територија. Многу организации, поголеми и помали, денес ги уживаат предностите од конзистентна контрола над нивните проекти (Hallows 2002). Успехот на ПМО е тесно врзан за успехот на проектите. Доколку ПМО е поставено на начин на кој може да го помага успехот на секој проект, тогаш истото има поголеми шанси за успех на организациско ниво. Дополнително, доколку ПМО носи предности и на портфолио - ниво, односно доколку ја помага интеграцијата на проектите и придонесува за севкупен портфолио - успех, овој сектор несомнено би се здобил со симпатиите и наклонетоста на стејкхолдерите и топ - менаџментот и би ја зацврстил својата позиција на организациско ниво. Во однос на самата имплементација, успешните ПМО зборуваат како еден од столбовите на успешно поставено ПМО е ПМО екипирано со стручни вработени и искусен ПМО - лидер. Тие зборуваат како нивните сектори за управување со проекти се предводени од ПМО - лидер кој има богато искуство во проектн менаџмент, кој има силен бизнис - фокус, ја разбира суштински методологијата на проектниот менаџмент и има доволно искуство да овозможи тренинг и менторство за проект - менаџерите. Дополнително, тие зборуваат како нивните лидери на ПМО се умешни во анализа на портфолио - менаџмент и како соодветно ја организираат и обавуваат и пропратната администрација врзана со управување на овој сектор. Дополнителен клучен елемент во успешно воспоставување на ПМО, е претходно здобивање на менаџмент - поддршка. Поддршка од менаџментот значи многу повеќе од обезбедување финансии и прифаќање на имплементацијата на ПМО. За најдобри резултати, менаџментот треба да има проактивна улога, да ги претставува и шири предностите од воспоставувањето на ПМО, да оддава позитивна енергија и ентузијазам во однос на имплементацијата на ПМО, како и да помага во разрешување на евентуални конфликти и проблеми на повисоко организациско ниво. Ваквиот пристап и поддршка од страна на повисокиот менаџмент, е есенцијален во обезбедување на конзистентна перспектива и позитивна енергија која е потребна за успешно ПМО (Lippert, 2003).

Но, организациите често потпаѓаат под разни замки при имплементацијата на ПМО, притоа потфрлувајќи и загрозувајќи ја позицијата на овој сектор. Чест проблем врзан со успешна имплементација на секторот за управување со проекти е преголемиот фокус на методологијата, на процесите, на темплејтите, наместо на разбирање на организацијата, културата, моменталната проектна атмосфера, нивото до кое проект - менаџментот е развиен како концепт во организацијата, итн. Разбирање на овие концепти како прв чекор ќе вроди со прилагодување на проектните пристапи согласно организациските потреби и ќе вроди со фокусираност во достигнување на бизнис - потребите преку развој на нови организациски процеси кои се во согласност со организациската визија. Диктирање на нови процеси и процедури, без разбирање најпрво на моменталната состојба, култура и процеси во организацијата, може да предизвика отпор или пасивна непослушност. Друга честа грешка во имплементација и поставување на ПМО, е трансформацијата на ПМО во чисто бирократско одделение, односно претворање на ПМО во акумулатор и дистрибутер на хартии и документи (Burghardt, 2000). Понатака, многу организации ги собираат најдобрите експерти да им помогнат во дизајнирање на најдобрите процеси и темплејти, игнорирајќи го човечкиот фактор во воведувањето на проектен менаџмент и ПМО. Еден од главните предизвици во имплементација на секторот за управување со проекти е токму човечкиот фактор, односно вработените и нивното прифаќање, или неприфаќање на новите промени кои ги носи ПМО, бидејќи како со секоја промена, луѓето се најчесто на почеток резистентни и скептични.

Фокусот на оваа глава е изработка на детална анализа на самиот процес на имплементација и одржување на секторот за управување со проекти, односно обработка на чекорите за основање и воспоставување на ПМО, како и на самото одржување на овој сектор. Дополнително, оваа глава се фокусира на успешни наспроти неуспешни имплементации и одржувања на ПМО и детално ги анализира соодветните предизвици, можности и препораки во оваа насока. На крајот, оваа глава се осврнува и на конкретни светски примери за имплементација на сектор за управување со проекти, доближувајќи ја самата имплементација на ПМО чекор поблиску кон реалната пракса.

#### **4.1. ПМО – потреба или луксуз?**

Луѓето се одлучуваат да купат производ, само ако разбираат што добиваат со купувањето. Доколку не, тие најверојатно не би го купиле производот. На самите почетоци, потребата од координативно тело за управување со проектите била очигледна, со очекувања како истата ќе помогне на организациите во управување со проектите (Bucur & Onete, 2008). Но, со текот на времето, започнале и сомнежите и скептицизмот дали организациите имаат воопшто потреба од вакво координативно тело (Molyneaux, 2005). Ваквата ситуација резултирала со многу недоразбирања во однос на намената на ПМО, во однос на причината за постоењето на ПМО и на крај, во однос на тоа дали ПМО креира и додава вредност за организациите или не. Со растот и ширењето на проектен менаџмент како пракса, расте и потребата за паралелно и координирано управување на сè поголемиот број проекти и синхронизирање на тие проекти со стратегијата, со организациските можности и цели и со ресурсните капацитети. Во таа насока, дали имплементација на ПМО е вистинска потреба или тренд?

Некои организации го доживуваат ПМО како решение за сите нивни проблеми. Други организации го доживуваат како тренд и се решаваат за ваквиот чекор како резултат на сличниот потфат на нивните конкуренти. Без разлика на побудата за имплементација на ПМО, она што е битно е самата имплементација на ПМО да биде онаква каква што организациите имаат потреба, не само онаква каква што тие сакаат. Организациите кои управувале проекти пред постоењето на ПМО, зборуваат како проектната работа пред постоењето на ПМО е карактеризирана со неорганизираност и хаотичност на интегрално, организациско ниво. Разни проекти се започнувале на ниво на сектори и оддели од најразлични причини. Бројот на проекти кои паралелно се работеле бил над реалниот капацитет, меѓузависноста помеѓу проектите била игнорирана и обидите да се дисциплинира и организира работата околу проектната изведба завршувала неуспешно. Трошоците континуирано се зголемувале, а ресурсите континуирано работеле сè повеќе и повеќе. Дали ПМО е решение за вакви ситуации? Не секоја организација има потреба од ПМО, но некои сигнали наговестуваат на потребата од ваквиот потфат. Примери за такви сигнали се: континуираните проблеми на организацијата да испорача успешни проекти; отсуство од унифициран начин на управување со проектите; отсуство на увид на топ - менаџментот за статусот на проектите на портфолио ниво, за прогресот и резултатите од проектната изведба; отсуство на увид на топ - менаџментот за севкупното портфолио на проекти од аспект на тоа кои проекти се најзначајни, кои проекти колкав удел земат од буџетот на организацијата, кои проекти колкав повраток на инвестиција носат, итн. Понатака, многу често организациите се соочуваат со експлоатација на дел од ресурсите, како и со нерамномерен размер и сооднос помеѓу одобрените проекти и помеѓу расположливите ресурси. Оттука, една од причините зошто организациите често се нафаќаат за имплементација на ПМО, е за да имаат увид на севкупно организациско ниво на достапноста на ресурсите, на алокацијата на ресурсите, како и за подобро менаџирање на самата алокација на ресурсите.

Во таа насока, воспоставувањето на ПМО треба да одговара на потребите на организацијата, без разлика дали таа потреба е за менаџирање ресурси, портфолио - менаџмент, тренинг на проект - менаџери или друго. Merla (2005) ги сумира следните симптоми како индикација за потребата од имплементација на ПМО:

- > Проектите често се испорачуваат подоцна од планираното;
- > Проектите често го надминуваат планираниот буџет;
- > Естимирање на проектите е неконзистентно од проект на проект и понекогаш грешно;
- > Клиентите (или внатрешните служби) се жалат за испораката на проектите;
- > Клиентите (или внатрешните служби) се жалат за некомплетни проекти;
- > Очекувањата на стекхолдерите не се формално управувани и често се погрешно интерпретирани;
- > Ресурсите кои се потребни често се недостапни во бараниот период;
- > Извештајот за статусот на проектите е неконзистентен и погрешен;
- > Проектите не се приоритизирани, што води кон проектни и ресурсни конфликти;
- > Проектните процеси се неконзистентни од проект на проект и водат кон неефикасна употреба на ресурсите.



Дополнително, недостаток на проектна транспарентност, значителна дискрепанција во проектните резултати, незадоволни стејкхолдери во однос на организацијата и спроведувањето на проектите, погрешни естимации во однос на трошоци и време, голем број на одложени или откажани проекти, се знаци дека на организацијата ѝ е потребно ПМО (Greengard, 2013).

Без разлика на трендот денес да се има ПМО во организациски контекст, ПМО носат вредност за организациите кои успешно го имплементираат овој сектор. Доколку некоја организација во моментот нема ПМО, најверојатно таа има план за истото. Во оваа насока, иднината на ПМО изгледа светла и ветувачка, меѓутоа истите студии кои покажуваат дека ПМО носи вредност за организациите и е клучна функција во организациите која треба да се имплементира, покажуваат и како животниот циклус на ПМО е помал од 3 години, односно како ПМО - секторот многу често се трансформира или укинува (Aubry & Hobbs, 2010). Некогаш ПМО се затвора или завршува неуспешно заради отпорот на организациите кон промени. Отпор за соработка, отпор да воведат нови алатки и технологии, отпор да воведат нови процеси или да ги редизајнираат постојните процеси, а понекогаш и отпор за едноставна комуникација и соработка со некои од секторите во организацијата. Друг фактор за неуспешноста на ПМО е врзано со моменталната состојба на проектен менаџмент и зрелоста на организацијата во проектен менаџмент. Доколку организацијата нема никакво искуство во проектен менаџмент, тогаш имплементацијата на ПМО е значително отежната. Во ситуации кога ПМО се разрешува, истото најчесто предизвикува пад во зрелоста на проектниот менаџмент. Од друга страна, често се сретнува, по извесно време, дел од организациите повторно да одлучат да имплементираат ново ПМО. Ова е дел од причината зошто бројот на ПМО расте, додека просечната возраст на ПМО останува како просек три години како што покажува истражувањето на Aubry and Hobbs (2008).

Одговорот позади тоа дали ПМО е потреба или луксуз за една организација, најмногу зависи од потребите на организацијата, како и од предизвиците со кои тие се соочуваат во однос на проектниот менаџмент. Прераснување на ПМО во непотребен луксуз, најчесто е резултат на неправилно поставување на ПМО. Несомнено, кога бројноста на проектите во една организација е голема, тогаш присуството на ПМО е несомнено и многу потребно (Alves, 2004). Но, за истото да не биде отфрлено со текот на времето, потребно е спознавање на потребите на организацијата и соодветно поставување на ПМО, опфатено во повеќе детали во следната потглава.

#### **4.2. Како до основање и воспоставување на ПМО?**

Кој е почетокот во основањето и воспоставувањето на ПМО? Како и повеќето други поголеми потфати и организациски промени, така и основањето и воспоставувањето на секторот за управување на проекти, треба да почне од идентификување на целта на ПМО и на посакуваната дестинација, односно со дефинирање на тоа што треба овој сектор да постигне и до каде овој сектор треба да стигне. Една од главните предности на идентификување на дестинацијата, односно целите и очекувањата на ПМО, е синхронизација на целите на ПМО со очекувањата на разните стејкхолдери, бидејќи ваквата десинхронизација е чест проблем и чест причинител за отпор. Како што во автомобил ретко седнуваме бесцелно, така и почетокот на основањето на секторот за управување со проекти треба да биде со цел. Во автомобил, при патување, можеби не ја

знаеме точната рута, но знаеме каде сакаме да стигнеме (Millhollan, 2008). Во таа насока, идејата позади успешно основање и воспоставување на ПМО, почнува од крајната цел. Меѓутоа, за да се одржи континуираност во интересот и поддршката на стеикхолдерите за овој сектор, паралелно ПМО треба да работи на поставување и остварување на краткорочни и среднорочни цели како би се демонстрирале континуирано видливи резултати и би се одржал ентузијазмот и фокусот во остварување на крајната цел. Од друга страна, самата имплементација на овој сектор треба да биде што поедноставна, фокусирајќи се на точките кои носат вредност за организацијата и водејќи се по структуриран план за етапно воведување на ПМО.

„Клучен фактор за успешно воведување на ПМО е имплементацијата на секторот за управување со проекти да се третира како еден проект“ (Lullen & Sylvia, 1999, p. 53). Во оваа насока, Kerzner (2003) советува да се започне со јасен организациски модел, добиен со претходна анализа, воведувањето да се направи со унифицирано лидерство и организацијата да покаже конзистентност во намерата. Состаноци каде ќе бидат комуницирани сите промени и прогрес, да се одржуваат со сите засегнати страни и улогата на ПМО - менаџерот и на останатите вклучени во ПМО да биде писмено дефинирана на јасен и конзистентен начин.

Неколку клучни фактори за успешна имплементација на ПМО се следните (Merla 2005):

**1: Јасна визија** – ПМО треба да има јасна визија за својата цел и што е она што треба да го постигне. Визијата и целите на ПМО треба да се јасно дефинирани и да се прифатени од страна на ПМО - менаџерот, топ - менаџментот и останати клучни стеикхолдери.

**2: Јасно лидерство** - Потфатот за имплементацијата на ПМО треба да има јасно лидерство. Доколку тоа е ПМО - лидерот или некој проект – менаџер, истото треба да биде јасно дефинирано, како и улогата и одговорностите на тимот. Дополнително, треба да се дефинира кој ќе биде одговорен за донесување одлуки за самата имплементација, дали одлуките ќе бидат донесени од една индивидуа или пак колективно, од страна на некој одбор. Во случај на одбор, треба да се дефинира и колку често би се сретнувал одборот за да се донесат тие одлуки и како би одела комуникацијата за да не се загрози времето планирано за имплементацијата на ПМО.

**3: Јасни очекувања** - Со цел успешна имплементација на ПМО, потребно е претходно да се дефинираат јасни очекувања за работата на овој сектор. Очекувања кои не се добро дефинирани, може да предизвикаат недоразбирања и чувство на неуспешност. Несоодветно дефинирани очекувања може да предизвикаат надминати буџети, надминати временски рокови, повторување на одредени задачи и ниско ниво на морал во тимот.

**4: Дефиниран ризик** - Пред да се лансира планот за имплементација на ПМО, потребно е да се направи ризик - анализа и соодветен план за менаџирање на ризикот. Некои од прашањата кои треба да се постават во оваа насока се: што е тоа што може да излезе како пречка во остварување на целите?; како да се надминат/намалат тие ризици?; колкав е

импактот и веројатноста ризиците да се случат?; која ќе е стратегијата и план/одговор доколку ризикот се случи?; кој е одговорен за ризикот?

**5: Јасно дефинирани улоги и одговорности** - Потребно е јасно дефинирање на улогите и одговорностите на секој вклучен во имплементацијата на ПМО. Дополнително, потребно е осигурување дека вистинските ресурси се вклучени во овој потфат и дека на сите им е јасно кои се нивните задолженијата и временски рок. Доколку постои неусогласеност и нејаснотии во однос на тоа кој што треба да сработи, имплементацијата може да биде неуспешна, да доцни, да се преработуваат одредени активности, да се дуплира работата, итн.

**6: Јасен пристап** - Планот треба да е јасен и прифатен од страна на членовите на тимот. Дobar план креира чувство на доверба во тимот и му дава авторитет на тимот во извршување на задачите.

**7: Менаџмент на промени** - Дефинирање на активностите кои треба да се преземат во случај на промени и дефинирање на самиот процес на воведување и одобрување на промени се исклучително важни. Доколку во организацијата нема процес за управување со промени, тогаш е потребно ваквиот процес да се дефинира за потребите на проектот „имплементација на ПМО“.

Самиот процес на воспоставување на ПМО опфаќа неколку чекори и фази (Liprer, 2003):

1. **Дефинирање на целите, улогата, фокусот на работа на ПМО** - Документирање на целите, улогата и фокусот на работа на ПМО е првиот чекор во воспоставување на овој сектор. Ваквото дефинирање подразбира опфаќање на квалитативни и квантитативни цели за ПМО како начин да се опфати севкупно работата на овој сектор. Дополнително, дефинирање на проектите и типот на проекти кои би влегле во доменот на секторот за управување со проекти е особено значајно. На ваквиот начин се осигурува дефинирање што е во делокругот на работа на овој сектор, а што не.
2. **Детерминирање на моменталниот организациски статус** - Моменталниот статус на организацијата може да се одреди преку краткорочна евалуација. Целта на оваа евалуација е да се одреди знаењето и вештините кои треба да ги имаат ПМО - вработените во однос на познавање на индустријата и предзнаења за проектен менаџмент. Дополнително, ваквата евалуација има за цел да го одреди статусот на проектен менаџмент во организацијата, односно нивото на култура и зрелост во проект менаџмент - процеси и методологии. Употребата на ваква евалуација би ѝ овозможила на организацијата да добие почетна точка (baseline), на која база ќе може да прави понатамошни споредби со цел да го следи напредокот и работата на ПМО. Во таа насока, евалуацијата за проект - менаџмент треба да ги вклучува следниве видови активности и проверки:
  - > Проверка на методи, процеси, стандарди, процедури, организациска структура и поставеност на организацијата во насока на проектен менаџмент.

- > Проверка на статусот на проектн менаџмент во организацијата, како се управуваат проектите, дали има проект - менаџери, која е улогата на проект - менаџерите, кои алатки ги користат проект - менаџерите за управување на проектите. Целта е да се осознае нивото на проектн менаџмент во организацијата и да се спореди со светските стандарди на проектн менаџмент како РМВОК или слични. Како што се консолидираат информациите, со нивна анализа може да се одреди нивото на зрелост на проектн менаџмент во организацијата и да се одредат полињата на кои е потребен фокус и ангажман од страна на ПМО за да се доближи организацијата поблиску до индустриските стандарди во поглед на проектн менаџмент. Најчесто ваков тип евалуации се спроведуваат во рок од 1-6 недели.
3. **Градење на ПМО** - Структурата и карактеристиките на ПМО треба да се изградат на база на информациите од претходните два чекори, а самиот проектн план за воспоставување на ПМО треба да се документира. Дополнително, во оваа фаза треба да се дефинира поставеноста на ПМО во организациска структура, иницијалните процеси и процедури, како и мерни точки за да се следи работата и прогресот на ПМО.
  4. **Воспоставување на проектн менаџмент - рамка** - Најчесто, ПМО вклучува разни проекти, поголеми, помали, ИТ - проекти, друг тип проекти, итн. Препорака во оваа насока е поставување на една генерална проект менаџмент - рамка која би била иста за сите проекти, како би се одбегнала конфузија, заблуди и би се следел еден процес. Добра проект менаџмент - рамка, обезбедува темплејти, процесни мапи, листи за проверка и водичи достапни за проект - менаџерите. Проектната рамка треба да биде едноставна и флексибилна. Таа не треба да ги ограничи проект - менаџерите во нивниот стил на управување и не треба да ги отпретува проект - менаџерите со непотребни бирократии. Рамката треба да додава онолку структура и процес колку што е доволно за соодветно да се управува проектот. Исто така, треба да собира информации кои во иднина би помогнале за подобро управување на други, слични проекти. Самата проект менаџмент - рамка може да се направи преку прилагодување на некоја од рамките достапни во постоечките проект менаџмент - методологии, да се креира од страна на проект - менаџерите/проект - експертите во организацијата или од надворешен извор како консултанти или слично.
  5. **Проект менаџмент - тренинг** - Како резултат од евалуацијата за нивото на зрелост на проект - менаџмент во организацијата, се добива индикација за потребните тренинзи кои би придонеле да се зголеми нивото на свесност, знаење за проектн менаџмент во организацијата и да се подобри перформансот на проектите. Најчесто тренинзи во оваа фаза вклучуваат обука за подобрувања на проект менаџмент - процесот, обуки за проект менаџмент - стандарди како РМВОК, обуки за некоја софтверска алатка за следење и мапирање на проектите, како и за водење на проектни планови, за менаџмент на ризици, итн. Целта на овие тренинзи е да обезбедат свесност за пристапите во проектн планирање, за начинот на комуникација и начинот на репортирање на проектниот статус, итн. Понапредни тренинзи може да вклучат обуки за техники за естимација, за

менаџмент на ризици, за планирање ресурси, следење на прогресот на проектот, за менаџмент на конфликти, итн.

6. **Лансирање на пилот (пробен) - проект** - Како тест за нововоспоставената рамка, организацијата треба да лансира еден пробен, пилот - проект кој би ја следен проект менаџмент - рамката и би бил под мандатот на нововоспоставеното ПМО. Идеално, проектот треба да има пократка временска рамка, да е нов проект и да не биде критичен за организацискиот успех. Идејата е да се даде можност да се пробаат новите процеси и да се направат соодветни прилагодувања пред да се имплементира проект менаџмент - рамката за сите проекти. Еден од поголемите предизвици во оваа фаза е да се изнајде проект кој би бил идеален за пилот. Доколку проектите траат многу долго, проектот може да се подели во фази, со дефинирање до која фаза проектот може да се имплементира за да се смета за успешен пилот - проект. Особено е битно проектот да е на почеток, за да може да се тестира процесот од аспект на одобрување на проекти, доделување на проект - менаџер, градење на проект - план, организација на иницијалниот состанок (kick off) и други статусни состаноци, итн. Друг пристап е да се земат неколку проекти кои се во различна проектна фаза и да се следат паралелно, како би се увидел процесот од аспект на иницијација, планирање, изведба, мониторинг и контрола и затворање. Последната фаза од реализацијата на пилот - проект е евалуација на пилот – резултатите, со цел да се увиди дали е потребно да се направат одредени промени и прилагодувања, пред да се воведат процесот севкупно кај сите проекти.
7. **Воведување на новите процеси на масовно ниво на сите проекти под мандатот на ПМО** - Аплицирање на проектната рамка кај сите проекти кои се под мандатот на ПМО, треба да се направи по примена на соодветните промени и модификации, како резултат на научените лекции од пилот - проектот/проектите. Ваквото масовно лансирање треба да се најави во организацијата со одредена доза на публицитет, со вклученост на менаџментот и со демонстрирање на поддршка и посветеност во новиот процес и проект менаџмент - рамката од страна на менаџментот. Дополнително, во оваа фаза треба да се направи презентација од страна на ПМО за тоа што е нивната работа, која е улогата на секторот, со цел нивно поставување како партнер за соработка, што е важно за позитивен старт на новите промени во организацијата.
8. **Евалуација на ПМО** - ПМО треба да прави редовни проверки и евалуации во однос на напредокот и во однос на вредноста која ја обезбедува за организацијата, со цел изнаоѓање простор за модификации и промени, како би се подобрила нивната ефективност. Најчесто ваквите проверки и евалуации се со годишна динамика. Целта зад ваквите редовни проверки е со време ПМО да прерасне во сектор кој созрева во вистинска насока и во сектор кој придонесува кон зголемување на стапката на успешни проекти.

Ваквиот пристап на воспоставување и имплементација на ПМО не е новитет. И надворешни консултантите, доколку воспоставувањето на ПМО е координирано однадвор, но и интерни вработени кои имаат искуство во оваа област, доколку воспоставувањето на ПМО доаѓа однатре, го користат истиот пристап, односно ја дефинираат моменталната состојба,

посакуваната состојба, прават анализа на разликите и транзиционен план кој потоа се спроведува. Најчесто ваквиот пристап посветува многу време за подготовка на анализата и планот, оставајќи ги стеикхолдерите нестрпливи и желни за некакви промени и видливи резултати во поскоро време.

Примена на агилните пристапи може да се искористи при воспоставување и имплементација на ПМО, особено бидејќи и овој проект, како и софтверските проекти каде агилните методологии најчесто наоѓаат примена, има недостиг на информации на почетокот и има голем број непознати фактори и елементи кои можат да се променат како што проектот прогресира. Со самото започнување на активности околу формирањето на ПМО, може да излезат дополнителни работи кои се во противречност со иницијалните информации. Дополнително на ова, постои и континуираниот притисок да се демонстрира вредност што поскоро. Во таа насока, ригидното дефинирање на улогата на ПМО, без притоа да се остави простор за флексибилност, може да биде ограничувачки како за ПМО, така и за организацијата. Конкретно, агилните методи се познати по минимално планирање и максимум соработка. Тие предлагаат работата и планирањето да се одвиваат паралелно, движејќи се во итерации со можност за флексибилност и промени во текот на имплементацијата. Alsadeq, Akel & Hamato (2011) ги наведуваат следните препораки како агилните методи можат да помогнат во основање и воспоставување на ПМО:

- 1) Почетокот на имплементација на ПМО треба да биде со јаснодефинирана крајна цел на ПМО. Ваквата цел треба да биде заеднички дефинирана и во координација со главните стеикхолдери, како би се добила добра претстава за очекувањата на стеикхолдерите и би се направила синхронизација на нивните очекувања со целта.
- 2) Не се потребни софистицирани анализи и извештаи, како и одобрувања за секој чекор.
- 3) Потребно е да се даде моќ и авторитет на луѓето кои учествуваат во креирањето на ПМО.
- 4) Најдобро е да се формира мешан тим, вклучувајќи ги оние кои ќе го водат ПМО, членови на ПМО и главните стеикхолдери. Потребна е максимална транспарентност со тимот, со цел да се добие истото ниво на транспарентност за возврат.
- 5) Во однос на промените:
  - > Промените се добредојдени. План за понатамошна насока треба да се прави на континуирана база, согласно понапредните сознанија и информации, односно на итеративна база, секогаш вклучувајќи ги стеикхолдерите за нивен инпут;
  - > Потребно е да се развие едноставен проект менаџмент - процес и да се водат тимовите по него;
  - > Прогресот треба да се евалуира по секоја итерација.
- 6) Во однос на вклученост на клиентот/главните стеикхолдери:
  - > Вклучување на главните стеикхолдери треба да биде во делот на давање приоритет на планираните активности. На овој начин, тие на крајот ќе го добијат тоа што го очекуваат и дополнително, паралелно и многу значајно, ќе се добие нивната целосна поддршка;

- > Главните стеикхолдери треба да даваат свој фидбек по секоја итерација.

Со ваквите концепти, процесот каде консултантите или интерно организацијата би потрошила предолго време за анализи и соодветни планови, се одбегнува. Стеикхолдерите се вклучени во текот на целиот процес, нивниот фидбек се добива на секоја итерација, резултирајќи во формирање на сектор за управување со проекти кој е во согласност со нивните желби. Дополнително, на ваквиот агилен начин побрзо се покажува вредноста и предностите кои ги носи ПМО (со почестите итерации) и се овозможува флексибилност и промени додека не се стигне до посакуваното решение и модел на ПМО, без притоа да се изгуби значајно време. Како и заради континуираната вклученост на стеиколдерите, многу полесно се добива нивната наклонетост и соработка.

Имплементација на ПМО не е лесен потфат. Напротив, како и секој проект од овој размер, и имплементацијата на ПМО се сретнува со предизвици и бариери. Постојат три бариери во креирањето на успешно ПМО (Singh et al., 2009):

1. Ригидна корпоративна култура и неуспех да се преборди организацискиот отпор кон промени;
2. Недостаток на искусни проект - менаџери и ПМО – водство;
3. Недостаток на соодветна стратегија за воспоставување и управување на промената.

„Со цел да ги пребродат овие предизвици, организациите мора да имаат силно ПМО - лидерство, да почнат со помали чекори и постепено да работат на демонстрирање на вредноста на ПМО и на добивање на наклонетоста на стеикхолдерите, притоа екипирајќи ја организацијата со искусни проект/програм - менаџери, вклучувајќи ги најталентираните проект - менаџери во самата имплементација на ПМО, применувајќи флексибилна стратегија за примена и управување на промената и притоа стандардизирајќи ги проект менаџмент - процесите“ (Singh et al, 2009, p. 421). Дополнително, менаџмент - поддршката е исклучително значајна особено во оваа рана фаза, додека секторот за управување на проекти не се стабилизира и не почне да додава вредност за организацијата, што најчесто во временски рамки е со просек од 8-15 месеци (The PMO in Sync with Startegy, 2012). Дополнителен предлог во однос на временската рамка за имплементирање на ПМО нуди Crawford (2000, p12) кој вели: „Базичен принцип при имплантирање на ПМО е започни брзо и покажи резултати за 6 месеци, вистински почни да ја менуваш културата првата година; почни да покажуваш резултати на организациско ниво во првите 2 години, но биди подготвен дека се потребни околу 2-5 години за целосно поставување на секторот за управување на проекти до зрело и самоодржливо ПМО“.

Неоспорен е бројот на трудови и совети, препораки и водичи како да се основа и воспостави ПМО. И во изобилството на информации, лесно е некој да се возбуди и да сака да ги примени сите и да направи комбинација од мноштво препораки претворајќи го ПМО во бирократски сектор кој на крајот е закочен од сопствените процедури и процесни мапи. Како кога некој пробува да комбинира разни парчиња и стилови на облека, земајќи ги сите совети и микс од совети истовремено. Во таа насока, организациите не треба да се плашат да креираат едноставно ПМО со едноставни процедури и процеси. Умереноста, едноставноста е најчесто најдобриот пристап.

### 4.3. Развојот и растот на ПМО по неговото основање

Имплементацијата на ПМО не е лесен потфат, но развојот и созревањето на ПМО може да биде уште поголем предизвик. Во фазата на созревање на ПМО, особено е важно да се прави континуирана проверка дали развојот на ПМО е во насока со потребите на стејкхолдерите, како и да се провери перцепцијата на стејкхолдерите и проект менаџмент - средината за самата работа на ПМО, како би се презеле соодветни активности за ПМО да се ориентира во вистинската насока (Jedd, 2006).

Развојот на ПМО - секторот никогаш не завршува. ПМО мора континуирано да созрева, да расте и да еволуира, со цел континуирано да носи вредност за организацијата. Иницијално, во своите зачетоци, ПМО најчесто се креира со цел да адресира одредени предизвици. Фокусот во оваа фаза на секторот за управување со проекти е на воспоставување на базични проект менаџмент - процеси, вклучувајќи алатки за проект - менаџерите и одржување разни тренинзи како проект - менаџерите би работеле на својот професионален напредок. Но, во текот на својот развој и созревање, ПМО почнува да обавува поширок спектар на активности. На слика 4.1 е претставен модел на развојот на ПМО низ фази.

**Слика 4.1 Развојот и созревањето на ПМО низ фази**

Стратегиска синхронизација			
Бизнис интеграција			Ниво V
Поддршка за проектите		Ниво IV	Управување со континуиран напредок и соработка помеѓу разни одделенија за постигнување на стратески бизнис цели.
Стандардизација на ПМ методологија		Ниво III	Воспоставување на ПМО кое овозможува реализација на бизнис целите
Надзор на проектите	Ниво II	Воспоставување на инфраструктура за поддршка и надзор на кохезивна проектна средина	
Ниво I	Обезбедување на стандардизирана ПМ методологија која би се користела за сите проекти		
Остварување на проектни цели за време, трошоци и ресурсна искористливост			

Извор: Hill, G. M. (2004). "Evolving the project management office: A competency continuum". *Information Systems Management*, Fall, 45–51

Овој модел, креиран од страна на Gerard M. Hill, дефинира серија на еволутивни чекори и етапи за ПМО во една организација. Секоја фаза предлага одреден сет на функционалности кои ПМО ги достигнува во текот на својот развој. Петте фази на ПМО дополнително ја



адресираат зрелоста на организацијата во проектен менаџмент, со одговорноста и улогата на ПМО растејќи во секоја фаза. Така, во почетокот, одговорноста на ПМО најчесто е во насока на увид и контрола на проектите. Понатака, нивната одговорност расте и се проширува во насока на стандардизација на проект менаџмент -методологијата и во насока на градење на кохезивна проектна средина. По остварување на ваква кохезивна проектна средина, се остваруваат услови за премин на ПМО во следната фаза, каде овој сектор длабински се интегрира со бизнис - средината на организацијата и проектите се поврзуваат со бизнис - целите. Последната петта фаза, го карактеризира овој сектор како стратемиски партнер во организацијата кој има за цел да ги синхронизира проектите со стратегијата.

Во своите зачетоци, ПМО не е ништо друго освен корал помеѓу проект -менаџерите. Но, чест проблем е тоа што голем број ПМО остануваат заглавени во оваа почетна фаза, пробувајќи да го осознаат својот идентитет и улогата што ја имаат во организацијата. Во својот континуиран развој, овој сектор добива на конзистеност и континуирано подобрување во начинот на кој се управуваат проектите на организациско ниво. Во својот развој, секторите за управување со проекти кои се на траекторијата на личен развој и еволуција, придонесуваат и за позитивни промени во културата на организацијата, насочувајќи ја истата кон целите и работејќи на подобрување на основата на проектен менаџмент во организацијата, но и овозможувајќи на разни начини континуиран напредок во полето на проектен менаџмент. Во својата посозреана фаза, овие сектори се фокусираат на координација на ниво на портфолио менаџмент и програм – менаџмент, со цел искористување на разните предности од ваквиот начин на координирана синхронизација помеѓу проектите. Развиените ПМО се самосвесни за својата положба, за елементите каде има простор за развој и подобрување и имаат воспоставени мерни точки за следење на нивниот прогрес или пак, недостаток на прогрес така што истите би се ориентирале кон преземање чекори во насока на поставување на овој сектор на стратемиски значајна позиција во организацијата. Но, и по завршување на оваа фаза, не завршува развојот на секторот за управување со проекти. Напротив, ПМО треба да го задржи својот фокус, како и да ја задржи својата агилност и флексибилност со цел да може да го прилагодува својот развој со развојот на организацијата, притоа одржувајќи ја сопствената евалуација преку редовните мерни точки.

Според Woerner and Aziz (2007) во својот пат на созревање и подобрување на работата на ПМОто, ПМОто треба да се фокусира на:

- > Јасна и концизна проект менаџмент – методологија;
- > Добродефиниран модел на улоги и одговорности;
- > Стратегија за развој на ПМО со сегашни и идни активности;
- > Оперативен модел (процеси, процедури, и стандарди) кои опфаќаат бизнис - оптимизација и менаџмент на промени;
- > Добродефиниран комуникациски план;
- > Мерки за контрола на квалитетот, процеси за управување на квалитет, дефинирани мерни точки;
- > Бизнис - план за развој на ПМО;

- > Посветеност на организациските цели;
- > Посветеност на развој на вештините на ПМО - ресурсите и проект - менаџерите.

Во таа насока, искусните и зрели ПМО се карактеризираат со успех во делот на интерни процеси и начинот на сопствена организација, како и организација на проектите на портфолио ниво. И секако, дополнителен фактор кој сигнализира за зрелоста на ПМО е начинот на кој овој сектор ги поддржува проект - менаџерите и нивниот развој. За достигнување на ваквата зрелост, ПМО има потреба од добродефинирана структура, силно лидерство и култура насочена кон резултати и завршување на активности. За да покаже вредност, ПМО треба да дава соодветни, видливи резултати (Bossidy et al, 2002). Зрело ПМО има неколку карактеристики кои влегуваат во 4 генерални подгрупи: 1) Стратегиски менаџмент 2) Оперативен менаџмент 3) Менаџмент на луѓе, 4) Менаџмент на мерни точки. Во рамките на овие 4 групи, има бројни карактеристики кои се водилка во однос на патот кон ПМО - зрелост ( Woerner & Aziz, 2007).

**1. Стратегиски менаџмент** - Во однос на визија и стратегија, следните карактеристики се специфика на едно зрело ПМО:

- > Постои посветеност во однос на остварување на организациските бизнис- цели. Ова вклучува развој на идентитет и синхронизација со организациската мисија и приоритети и генерална поддршка во остварување на посакуваната бизнис - насока.
- > Постои стратегија со добропоставени критериуми за успех на моменталните и идни активности, како и вклученост на ПМО во стратегиско планирање.
- > Постои план за развој и континуиран напредок опфатен во бизнис- планот на ПМО.

**2. Оперативен менаџмент** – Искусните ПМО не го занемаруваат својот фокус и на оперативната работа. Во овој дел, следните карактеристики се забележуваат кај зрели ПМО:

- > Постои јасна и концизна проект менаџмент - методологија. Јасно и конкретно дефинирана проект менаџмент - методологија, носи конзистентност во проектната испорака, што инспирира доверба кај стејкхолдерите.
- > Постои сет од стандардизирани алатки за промовирање на комуникацијата и трансферот на знаење. За тековен оптимален перформанс, ПМО мора да има дата - база каде ќе се чуваат бројните информации и документи од нивната секојдневна работа. Секако, софтверските решенија се разликуваат од организација до организација, меѓутоа повеќето алатки нудат севкупни графички прегледи каде истовремено се гледаат разни проекти од разни аспекти. Повеќето пософистицирани алатки, нудат повеќе од едноставно собирање на податоци во база, односно истите вклучуваат и функции за репортинг. Уште пософистицираните решенија нудат и компоненти за аналитика и соодветни извештаи во оваа насока. Можноста за вакви информации се значаен елемент во унапредувањето на начинот на водење на проектите за едно ПМО.
- > Јасно се дефинирани улогите и одговорностите за надзор на проектите. Структура каде постои одбор за надзор на проектите, обезбедува синхронизација на проектите

со повисокиот менаџмент и поддршка на ПМО во менаџирање на проектното портфолио. Ваквата структура и поставеност, подразбира проверки за одобрување на проектите, надзор на статусот на проектите и дополнително отвора можност за директна комуникација со проект - менаџерите. На овој начин се овозможува формалност и транспарентност во одобрување на проектите, во одобрување на промени во проектите, откажување или одложување на некои проекти, итн. Крајниот резултат од ваквиот надзор треба да биде процес кој е добдефиниран, кој е со повторлива динамика, оптимизиран, стабилен, а истовремено и флексибилен за да може да претрпи идни подобрувања.

- > Дефиниран комуникациски план. Линиите на комуникација треба да бидат јаснодефинирани, со цел да се осигури дека и вертикалните и хоризонталните комуникации се одвиваат на ефикасен начин.
- > Процесите на ПМО треба да се во согласност со одредени апликативни регулативи. Ваквите регулативи и правила треба да се инкорпорирани во работата на ПМО. Во организации каде ваквите регулаторни активности се предводени од друг сектор, ПМО треба да развие соодветна врска и соработка со конкретното одделение.

**3. Менаџмент на луѓе** - Проектите се раководени и спроведувани од страна на луѓе. Овие луѓе треба да бидат правилно избрани, со цел да го имаат вистинскиот микс од образование, сертификација, тренинг и работно искуство. Ефикасно раководење со човечки ресурси, како и аквизиција на таленти и менаџмент на таленти се знаци за зрело, искусно ПМО. Во таа насока, значајни се следниве специфики:

- > Континуирано градење на вистинскиот тим. Еден од главните предизвици со кои организациите денес се сретнуваат, е пронаоѓање, вработување и задржување на добри вработени. Предизвик е да се вработат вистинските луѓе за вистинската работа и да се осигури дека тие ги имаат потребните тврди и меки вештини за работата. Сертификати од индустријата се добар начин да се најдат нови вработени кои го имаат потребното знаење и искуство. Дополнително, контакти со стручни луѓе од областа, исто така е начин да се пронајдат вистинските таленти.
- > Посветеност во развојот на вештините на ПМО - вработените, вклучувајќи ги и проект – менаџерите, доколку истите се наоѓаат надвор од директниот надзор на ПМО. Особено е важно да се пронајдат специфичните вештини кои се потребни да се развијат кај проект - менаџерите. ПМО мора да обезбеди менторство за јуниор - позициите како и за сениор проект - менаџерите. Искусните ПМО треба да поддржуваат континуирана едукација и тренинг за професионален развој на проект - менаџерите и на останатите ПМО - ресурси.
- > Градење на долгогодишни врски со стејкхолдерите. Градење доверба со стејкхолдерите, воспоставување заеднички бизнис - цели, разбирање на потребите на стејкхолдерите и креирање партнерство со нив, е значаен сегмент од работата на ПМО. Истото вклучува редовна комуникација со стејкхолдерите, градење култура за соработка, активности за градење врски и активности за одржување на соработката и врските.

- > Тимска култура и активности за градење на тимски дух – поставување основа за транспарентност, доверба, одговорност и посветеност да се даде најдобриот перформанс, се составни делови на добар тим. Градење на транспарентност и доверба е една од побитните компетенции на искусно/зрело ПМО. Во својата книга „Петте нефункционалности на еден тим“ (*Five Dysfunctions of a Team*), Patrick Lencioni (2002) набљудува низ годините како организациите потфрлаат во градењето на тимски дух, ненамерно од следниве причини: 1) недостаток на доверба помеѓу тимот 2) страв од конфликт кој спречува отворен дијалог и слободно изразување на идеи и мислења 3) недостаток на способност да се донесат одлуки на тимските состаноци 4) одбегнување одговорност и контрапродуктивно однесување 5) невложување во тимски резултати (односно поставување на сопственото его, кариерен развој и сопствено признание над тимските цели). Lencioni признава дека иако ваквите препораки звучат теоретски и едноставно, во пракса секоја корекција во насока на развој на тимскиот дух е предизвик, бидејќи бара дисциплина и упорност кои не секој тим може да ги достигне (Lencioni, 2002).

**4. Менаџмент на мерни точки** - Во областа на мерни точки, може да се забележат најмногу разлики помеѓу искусни и помалку искусни ПМО. Во таа насока, следните карактеристики ги опишуваат искусните ПМО:

- > Поставување критериуми за успех. И самите проекти, но и работата на ПМО како и сите други бизнис - единки мора да ги дефинираат своите мерни точки. Есенцијално за работата на ПМО е да дефинира и да ги евалуира сопствените мерни точки. Чести примери за мерни точки на секторот за управување со проекти се: остварување на бизнис - целите, остварување на таргетите за време/буџет, мерни точки врзани со ресурси, со промени, итн.
- > Поставување мерки за квалитет – процеси за подобрување на квалитетот на својата работа со дефинирани метрики за перформанс. Овие мерки треба да се прилагодат и на соодветната индустрија каде ова е апликативно и значајно.
- > Мерење на задоволството на клучни стејкхолдери: мерење на задоволството на клучни стејкхолдери, е исто така мерка за квалитет и критериум за успех. Во таа насока, ПМО мора да го мери задоволството на стејкхолдерите како значен критериум за успех во оваа насока.

Овие карактеристики и четири групи ја формираат базата на успешно созревање на секторот за управување со проекти. Умешноста на градење на ПМО во насока која додава вредност за организацијата, подразбира посветеност на овој сектор во делот на стратегиската определба, во делот на подобрување и оптимизирање на оперативните карактеристики, не губејќи го фокусот на луѓето и менаџментот на човечките ресурси и не заборавајќи ја важноста од самоевалуација и проверка, како би се обезбедил правец на овој сектор кон својот континуиран развој и зголемена вредност.

#### 4.4. Успешни наспроти неуспешни имплементации и одржување на ПМО – предизвици, можности и препораки

Со години секторот за управување со проекти се бори да ја докаже својата вредност. Голем број од имплементациите на ПМО завршуваат неуспешно, некогаш заради недостаток на поддршка на извршно ниво, недостаток на визија и цели за работата на овој сектор или пак, заради недостаток на експертиза од страна на ресурсите во самото ПМО. Од друга страна, сведоци сме на успешни имплементации на ПМО и успешни одржувања на овој сектор, кои ја докажуваат нивната вредност, борејќи се со поразителните неуспеси и бројките зад неуспешните имплементации на ПМО. Во таа насока, некои од статистиките во однос на неуспешноста на ПМО - концептот и проектен менаџмент се:

- > 50% од ПМО се затвораат во рок од три години (Association for Project Management, 2004);
- > Од 2008, стапката на неуспех од имплементација на ПМО е повеќе од 50 % (Gartner Project Manager, 2014);
- > Само една третина од ИТ - проектите биле успешно завршени во рамките на дефинираниот буџет и поставеното време (Standish Group's CHAOS report, 2008);
- > 68% од стеикхолдерите ги перципираат ПМО како бирократски (Gartner PPM Summit, 2013).

Во однос на причините зошто некои ПМО имаат неуспешна имплементација, Alderton (2013) ги издвојува следните 5 причинители како главни фактори кои придонесуваат за неуспешен завршок на имплементацијата и одржувањето на секторот за управување со проекти:

- > Премногу промени во прекратко време – Постојат три фактори во ПМО - имплементација: луѓе, процеси и алатки. Промена на трите работи во исто време, ја зголемува комплексноста на имплементацијата на ПМО и истото би требало доколку е можно да се одбегне. Доколку се потребни промени во сите сегменти, тогаш подобро е пристап во фази, односно етапно воведување на промените;
- > Одложување на ПМО - имплементацијата - Штом се донесе одлуката да се имплементира ПМО, потребно е да се започне имплементацијата без непотребни одложувања или делумни имплементации, од причина што ќе се изгуби фокус и организацијата ќе изгуби интерес или верување во концептот. Дополнително, колку подолго време е потребно за имплементација, толку повеќе простор се остава за да се креира внатрешен отпор. Понатака, со самото одложување, организацијата може да ги смени своите приоритети и поддршката од менаџмент да избледне и да се изгуби;
- > Игнорирање на главните стеикхолдери - Многу често, ПМО се насочува кон задоволување на топ - менаџментот како еден од главните стеикхолдери, притоа игнорирајќи ги останатите стеикхолдери, како: проект - менаџерите, проектните

тимови, функционалните менаџери, итн. Потребно е ПМО да се вклучи во разбирање на проблемите од различни нивоа и различни перспективи, со цел да ја опфати целата слика на проектен менаџмент и да ги идентификува соодветно можностите за напредок;

- > Премногу барања, а премалку за возврат- ПМО мора да се гледа како сектор кој помага, кој дава услуги, со цел да ја олесни администрацијата на проектниот менаџмент и како сектор кој воведува паметни и ефикасни проект - менаџмент и бизнис - практики. ПМО не треба да се постави на позиција како сектор кој многу бара, а малку возвраќа и дава. ПМО нема никогаш да биде успешно, доколку само поставува услови и бара одговори. Напротив, успеси се постигнуваат кога ПМО е тука за стеикхолдерите;
- > Работа во вакуум - При имплементација на ПМО, потребно е примена на тимски пристап. Бидејќи секторот за управување со проекти има повеќе корисници, потребно е ПМО да ги искористи знаењето и искуството на тимот. Признавање на инпутот на другите и давање заслуги на други, ќе придонесе кон придобивање на симпатиите и воспоставување позитивна основа за соработка.

Од друга страна, успешните имплементации и одржување на ПМО, односно оние ПМО кои комплетираат околу 80% од проектите на време, во рамките на буџетот, и остварувајќи ги целите на проектот се фокусирани на (PMI, Pulse of the Profession In Depth Report: The Impact of PMO on Strategy Implementation, 2013):

- > Креирање и градење култура во организацијата за проектен менаџмент;
- > Континуирана евалуација на ПМО – перформансот;
- > Фокус на континуирана еволуција и подобрувања преку менаџмент на знаење и менаџмент на промени;
- > Континуиран напор да се чуваат проект менаџмент - процесите едноставни;
- > Доближување на предностите од постоењето на процеси на проект – менаџерите;
- > Обезбедување на континуирано менторство за проект – менаџерите;
- > Барање фидбек од сите стеикхолдери за имплементацијата и континуираниот развој на ПМО;
- > Флексибилен пристап зависно од потребите на проектот.

На база на предизвиците со кои се соочуваат неуспешните имплементации и одржување на ПМО, како и на база на концептите на успешните имплементации и одржување на овој сектор, подолу во овој труд е направена консолидација на препораки во оваа насока, достапни од бројни автори на оваа тема. Редоследот на препораките не е со никаков ранг, едноставно служи за нумеричко следење на бројните препораки во оваа насока (Bridges and Craqford, 2000) (Porteiro, 2005), ( LaGassey, 2000), (Ju, 2005), (Shargal, Halfon & Shalom, 2005):

1. Одржување на нештата едноставни - ПМО треба да ја задржи едноставноста во процесите, а онаму каде што има потреба, да работи и на нивно поедноставување. Особено за почеток, секторот за управување со проекти треба да се фокусира на базичните потреби на проектите и да помогне да се развијат проектните планови. Штом се идентификуваат базичните потреби, ПМО треба да го задржи својот фокус и да не се разграничи на премногу различни полиња во исто време. За почеток, ПМО може да се фокусира на воведување на минималните потреби на проектен менаџмент, како воспоставување на проект менаџмент - планови, креирање временски рамки за проектите, креирање мерни точки за проектите, воспоставување систем за репортирање на проектите, како и поставување на ПМО на начин како овој сектор би бил од помош на проектните менаџери. Оптимизација на секој аспект од проектен менаџмент треба да биде пристап во фази и етапи.
2. Фокус кон можностите кои додаваат вредност - ПМО треба да се фокусира на најгорливите точки од аспект на проектното управување и да проба да ги реши. Зборување со стеикхолдери од сите нивоа во организацијата, како би се опфатиле севкупно проблемите врзани со проектен менаџмент, е значајно за обезбедување на севкупната слика на предизвици. Меѓутоа, ПМО треба да се фокусира и да ги решава предизвиците во фази, зависно од нивната приоритетност. Без разлика кои се проблемите што ПМО ги адресира, потребно е истите да ги врзе со организациските цели и да покаже како проект менаџмент - практиките придонесуваат кон постигнување на организациските цели.
3. Поставување план за работата на ПМО - Иако понекогаш времето посветено за поставување план делува непродуктивно, за успешна имплементација, ПМО треба да постави план за својата работа и развој. Планот ќе помогне да се постават очекувањата и да се фасилитира комуникацијата на ПМО со стеикхолдерите. Дополнително, поставување цели во планот ќе покаже соодветно реализација на резултати. Идентификација на краткорочни и долгорочни решенија треба да се дел од планот на ПМО, како и пилот - фази и тренинг на индивидуалци кои ќе покажат соодветни резултати и прогрес.
4. Обезбедување поддршка од топ - менаџментот – Обезбедување поддршка од топ - менаџментот е исклучително важен елемент од успешната имплементација на секторот за управување со проекти. Без разлика на способноста на ПМО, без менаџмент - поддршка истото ќе биде неуспешно. Потребно е ПМО да дознае кој има интерес, кој ќе биде афектиран и кој носи одлуки и да ги вклучи овие стеикхолдери од самиот почеток. ПМО треба да ги дознае нивните очекувања, потреби и цели, нивните грижи и препораки. Со одржување на процесите и формуларите едноставни, со фокус кон резултати кои носат вредност, и со план, ПМО може да ги постигне своите цели.
5. Континуирана комуникација - Континуирано комуницирање на работата на ПМО преку разни медиуми како проектни статус - состаноци, имејл, организациски состаноци, претставуваат важен елемент во успешното имплементирање и одржување на работата на ПМО.
6. Транспарентност – Транспарентноста е значаен елемент за успешна имплементација на ПМО, но и за одржување на овој сектор. Транспарентност во целите, во планот, во

резултатите и во секојдневната работа на ПМО, служат да се осигури довербата на стеикхолдерите кон овој сектор, наклонетоста на проект - менаџерите и поддршката на функционалните менаџери кои по природа имаат одредена доза на скептицизам кон самото ПМО. Меѓутоа, со транспарентност и отвореност, ПМО би ги надминал овие предизвици и би ја зацврстил својата положба на континуирана база.

7. Спроведување на пилот - тестови, пилот - проекти, пилот - процеси. Како пракса, самата имплементација и понатака промените кои секторот за управување со проекти има за цел да ги примени, најдобро е доколку се пробаат во помала и контролирана тесна средина. На овој начин, ПМО го адресира отпорот кон промени, но уште побитно ги инкорпорира агилните принципи на инспекција и адаптација како можности за континуирано усовршување и подобрување.
8. Поставување на постепени, инкрементални цели – Имплементацијата на ПМО, како и секоја организациска промена, претставува проект од своја страна. Како проект кој е афектиран од промените во средината, промените во организацијата, промените во проект менаџмент – новитетите, итн. поставување на постепени, инкрементални цели, нуди флексибилност и фокус на ПМО кон континуиран напредок и прогрес, воедно оставајќи простор за фокус на еден сет цели во еден инкремент, односно фаза.
9. Дефинирање на квантитативни мерки за да се докаже вредноста која е постигната. Како и секој друг бизнис – сектор, така и ПМО мора да постави база, односно да направи анализа на моменталната состојба и да дефинира квантитативни таргети за подобрување и да ги мери резултатите, односно прогресот согласно предефинираната временска рамка. На тој начин, квантитативно со конкретни факти и бројки, би се потврдила вредноста и придонесот на ПМО и би се обезбедила нивната иднина и позиција во организацијата.
10. Осигурување како ПМО ги има потребните ресурси за да може да ги постигне своите цели. Доколку менаџментот не го разбира концептот на ПМО или предлозите на овој сектор, овој сектор нема да ги добие потребните ресурси како буџет, и вистинските луѓе потребни за да го постигне зададениот успех. ПМО - лидерот мора да осигури и да се бори со ваквиот предизвик, како би се реализирала не само успешна имплементација, туку и успешен континуитет на работата на ПМО.
11. Воспоставување кредибилитет. Доколку ПМО се потпира само на еден или двајца стеикхолдери за поддршка, а тие стеикхолдери ја напуштат организацијата, ПМО има сериозни проблеми. Секторот за управување со проекти треба да воспостави добра комуникација и позитивни врски со повеќе стеикхолдери во организацијата, како би обезбедиле континуирана и поширока поддршка.
12. Екипирање на ПМО - тимот со најдобрите и најсоодветните вработени за оваа област. ПМО може да ги има најдобрите методи, стандарди, процеси, технологии и практики, но без добар кадар и без добри проект - менаџери, ПМО нема да може да донесе вредност за организацијата. И покрај делумно успешната имплементација на почеток, тие ќе се сочат со сериозен предизвик кој може да предизвика затворање на секторот или постепено гаснење на истиот.



13. Поставување на проект - менаџер и проектен спонзор за секој проект во портфолиото на ПМО. Иако овие принципи се доста стари, нивното значење останува несомнено. Проекти без добро спонзорство и без дедициран проект- менаџер се осудени на неуспех. Неуспехот за проектите е неуспех за ПМО. Успешните ПМО, зборуваат дека во својата пракса тие поставуваат проект - менаџер на ниво на секој проект со поддршка од проектен спонзор, исто така на ниво на проект.
14. Поставување приоритети на проектно ниво. Оваа препорака е особено важна за одржувањето на успешно ПМО кое се залага за успешни проекти. Евалуација на активностите од потенцијалното проектно портфолио и одобрување на проектите кои се со најголем приоритет, осигурува фокус и одобрување на проекти кои се во согласност со ресурсните можности на организацијата.
15. Инвестирање во професионалниот развој и тренинг на проект - менаџерите. Доделување некому титула проект – менаџер, мора да биде поткрепено со јаснодефиниран и заеднички поставен развоен план. Ваквиот план треба да се интегрира со годишните индивидуални цели и план за тренинг и да биде редовно ревидиран. На овој начин, ПМО работи директно на своето успешно одржување - преку континуиран развој на еден од најзначајните елементи за едно ПМО – умешноста на проект - менаџерите.
16. Демонстрирање ентузијазам, енергија и љубов кон работата. Ентузијазам, енергија и лидерство се заразни. ПМО треба да ги покажува овие квалитети за да креира позитивна енергија на ниво на сектор, како и на организациско ниво. Ваквата енергија и ентузијазам се важни за самите почетоци, уште во имплементацијата на ПМО, но можеби уште поважни за секојдневието и континуитетот на едно ПМО.
17. Користење алатки – Денес, постојат бројни модерни алатки за управување со бизнис - промени, проект - менаџмент, портфолио - менаџмент, менаџмент на ресурси, итн. Ефикасноста на ПМО е детерминирана од експлоатирање на можностите позади овие технологии. Успешните ПМО се во тек со технологијата и несомнено ја применуваат истата во нивна корист за олеснување на својата работа, како и за подобрување на личниот перформанс.

Препораките и концептите зад успешните ПМО и одбегнување на грешките позади неуспешните имплементации и одржување на овој сектор, имаат за цел да го помогнат растот и развојот на денешните сектори за управување со проекти и со тоа да придонесат кон воздигнување на статусот на проектен менаџмент во организациите, и секако кон помагање на самите организации во постигнување на своите цели, остварување на резултати и со тоа да придонесат кон севкупен бенефит за општеството денес.

#### 4.5. Примери за имплементација на ПМО

Со цел осознавање на имплементацијата на ПМО во реални ситуации, во овој труд претставуваме примери за имплементација на ПМО од светски рамки. Конкретно, со цел да се добие различна перспектива, опфатени се три примери од различни индустрии и

различни големини, односно примерот на имплементација на ПМО на „Интел“ како пример од ИТ - индустријата (Duggan, 2009), на организацијата NIH како пример од здравствената индустрија (Houston & Kennedy, 2007) и на American Eagle Credit Union како пример од финансиската индустрија (Brennan & Heerkens, 2009).

#### 4.5.1. ПМО во ИТ - индустријата – „Интел“

Во својот потфат на имплементација на ПМО, „Интел“ посветил 5 години до доведување на секторот за управување на проекти на едно зрело и самоодржливо ниво. Во таа насока, потребата за ПМО во „Интел“ била идентификувана во 2000 година преку интерна анкета, каде вработените го оцениле нивото на проект и програм - менаџмент на многу ниско ниво, многу пониско отколку што организацијата очекувала. Дополнително, резултатите од анкетата зборуваа за високо ниво на бироократија во организацијата и нејасен процес за донесување одлуки. За да ги адресира предизвиците откриени со анкетата, „Интел“ консолидирала крос-функционален тим посветен да ја истражи оваа проблематика. Тимот разработил за нив уникатна проектменаџмент - рамка, стандард за проект менаџмент кој тие го нарекле Животен циклус на програма (Program Life Cycle – PLC) кој се состои од 4 фази: истражување, план, развој, имплементација. Со секоја фаза, тимот предвидел проектите да поминуваат низ портите (gates), каде сениор менаџментот ќе одлучи дали проектот поминува во следната фаза или не. Ваквиот процес е сличен со концептите на останати организации кои имплементираат ПМО. Совет од „Интел“ во оваа насока е: *Не измислувајте топла вода, доколку нема потреба.* Како поддршка за овој процес, тимот работел на идентификација и дефинирање на потпроцесите кои се зависни со рамката што ја понудиле. Користејќи го РМВОК –водичот, тимот работел на опис на работни позиции. Во 2003 г., тие вовеле проект менаџмент - методологија со помош на дедицирани ресурси и адаптирана за нив, како и софтверска алатка која имала за цел да даде визибилност на проектниот прогрес. Со тоа, започнала официјално работата на ПМО. Совет од „Интел“ во оваа насока е: *Кога правите промени во голема организација, прво демонстрирајте успех во исклучително визибилен сегмент на организацијата.* Во 2004, тие направиле уште една анкета која покажала голем број неконзистентности во изведбата на проектите и некои други слабости. Организацијата го искористила ова како мотивација да се подобри и да смени насока. Совет од „Интел“: *Искористете ги лошите вести како можност за подобрување.*

#### **Официјален почеток на ПМО на „Интел“**

Официјалниот почеток на ПМО на „Интел“ е во 2004 година, со крајна цел да го подобри проектниот менаџмент како дел од новоформираното здружување помеѓу софтверскиот развој и ИТ- организацијата, која денес има 7500 вработени. Самата големина на организацијата предизвикувала голем предизвик за почетокот на работата на ПМО. За таа цел, иницијалниот фокус на ПМО било стандардизација на процесите врзани со проект менаџмент и развој на компетенции на проект - менаџерите. На самиот старт, ПМО на „Интел“ било доброприфатено од организацијата, меѓутоа имало конфликтни очекувања за тоа што треба да биде нивната работа. Управување со очекувањата на стејкхолдерите и паралелното формирање на новиот тим, било особено критично во првите 6 месеци.

На почетокот, ПМО било екипирано со 11 вработени, со тоа што проект и програм - менаџерите не репортирале на самото ПМО. Совет од „Интел“ во оваа насока е: *Трансферот во проект менаџмент - култура ќе трае подолго доколку програм и проект - менаџерите не одговараат директно на ПМО“*. Првите две години од работата на ПМО на „Интел“ биле со фокус на воспоставување на проект менаџмент - култура во четири сегменти: луѓе, процеси, алатки, мониторинг.

1. **Луѓе:** развојот на компетенциите и способностите на проект - менаџерите бил топ - приоритет за организацијата. Самото ПМО било екипирано со стручни и искусни проект - менаџери чија работа била да даваат еден-на-еден тренинг и менторство. Секој проект добивал дедициран ПМО - тренер со самиот почеток на проектот. Улогата на ПМО - тренерот била да понуди во реално време совети, консултации и тренинзи за проект - менаџерите. Со тоа, новите проект - менаџери го забрзувале процесот и кривата на учење. Совет од Интел: *Тренерите ја забрзуваат стапката на прифаќање на стандардните проект - менаџмент процеси*. Овие тренери, исто така нуделе и формални тренинзи со посебен фокус на: проектното планирање, дефинирање на буџет и временска рамка на проекти, дефинирање на барања и цели на проекти, итн. Дополнително, тие организирале и едонеделен семинар кој имал за цел да понуди интензивен, фокусиран и консолидиран тренинг од сите претходни обуки. ПМО било исто така посветено во сертифицирање на вработените кои одбрале кариера во проектен менаџмент со сертификатот за проектен менаџмент од PMI, експерт во проектен менаџмент (Project Management Professional, PMP). Штом овие вработени ги исполнувале критериумите за здобивање со сертификатот, истите имале обврска да го полагаат испитот следната година. Оваа програма трае и денес во „Интел“ со вкупно досега сертифицирани 246 проект - менаџери во „Интел“.
2. **Процеси:** Во својот почеток, ПМО на „Интел“ имало за цел да го инкорпорира во својата работа СММИ - процесот (Capability Maturity Model Integration). Во 2006 и 2007 г., нивната процесна ориентираност и работа претрпела позначителни промени. Во 2006 тие решиле да направат комбинација од два модели, односно стандарди за проектен менаџмент и тоа PMBOK и СММИ во нивните процеси. Совет од „Интел“ во оваа насока: *На почетокот процесите треба да се кратки и едноставни. Нивната понатамошна еволуција треба да биде заедно со еволуцијата на организацијата*.
3. **Алатки:** Првата алатка која ја обезбедил овој сектор била едноставен графички приказ (dashboard) каде се следеле индивидуалните статус - информации на проектите. Исто така, како алатка за мапирање и дефинирање на временската рамка се користела Microsoft Project. Фокусот на интегрирани алатки за проектен менаџмент следел понатака.
4. **Мониторинг:** Со поставување на портите (gates) на секоја од фазите од PLS - циклусот, се дефинирале минимум критериуми кои проектите требале да ги презентираат. Точно биле идентификувани луѓето кои имале право на глас во одобрувањето на проектите, како и оние кои биле дел од одборот за поддршка и експертиза.

**Предизвиците и можностите со кои се соочувал секторот за управување во „Интел“**

Еден од главните предизвици на работата на ПМО во „Интел“ била големината на организацијата, односно 7500 вработени и начинот како да се поврзат вработените со ИТ - програм и проект - менаџерите. За да го совлада овој предизвик, организацијата формирала проширен тим на ПМО, односно ПМО - работна група. Оваа работна група имала за задача да ги намали и премости разликите помеѓу ПМО, проект и програм - менаџерите и севкупно вработените во организацијата. Тие биле вклучени во дефинирање на планот на работа на ПМО, активно учествувале во иницијативите на ПМО, го претставувале одборот за контрола на работата на ПМО, го предводеле развојот на проект - менаџерите и ја мониторирале работата на проектите и согласноста на истите со поставените стандарди. Овој модел се покажал исклучително успешен во првите две години од работата на ПМО. Моделот особено помогнал во негирање на негативните перцепции за тоа како ПМО работи од висока кула и како не ги разбира потребите на програм и проект - менаџерите. Совет од „Интел“ во оваа насока: *Перцепција на поглед од високо може да ја наруши ефективноста на ПМО.* Дополнително со моделот на менторство и тренинг се формирала директна врска и персонална конекција, доверба и соработка помеѓу ПМО и проект/програм - менаџерите.

Друг предизвик со кој се сретнал овој сектор, било донесувањето правилен избор од многубројноста на рамки, стандарди и достапни методологии. Тие разгледувале 5 од проект менаџмент - рамките, односно РМВОК, СММИ, СОВИТ, ИТЛ, Six Sigma, секоја со свои предности за одредени аспекти. Ваквата анализа ја успорила работата на ПМО. Совет од ПМО на „Интел“ во оваа насока е: *Креирање на ПМО, како сектор не подразбира автоматски здобивање моќ и авторитет. Кредибилитетот доаѓа преку остварување на брзи резултати.* Секој од овие стандарди и рамки носел одредена вредност, но и предизвици и можности. Еден од предизвиците биле разликите во дефиниции и вокабулар која секоја рамка го форсирала, носејќи конфузија и недоразбирања на зборови како „проект“, „продукт“, итн. Како решение за ова, организацијата се решила за следење на РМВОК - водичот како прв стандард за проект - менаџмент кој имал најширока распространетост. Друг предизвик со кој тие се соочиле била теоретската дебата која се развила во однос на тоа која рамка е најсоодветна. Потребно било време да прифатат дека нема погрешна или точна рамка. Од друга страна, евалуација на повеќе стандарди овозможила збогатување на перспективата на ПМО. За оваа цел, ПМО решило да направи мапирање и споредба на РМВОК - водичот со СММИ - водичот. Гледајќи ги сличностите и разликите помеѓу нив, тие увиделе како двете рамки се комплементарни и ги издвоиле оние карактеристики кои придонесувале кон подобрување на ПМО - моделот на „Интел“. Дополнително, реискористување на принципите и процесите дефинирани од стандардите, им овозможило ефикасност на ПМО на „Интел“ како не би почнале самите тие од почеток, односно од дефинирање на нов стандард/методологија. Според нив, еден од клучните моменти кои ги имале, било разбирањето дека инкорпорирање на некој стандард не мора да биде сè-или-ништо пристап. Според нив, имплементирање на еден главен стандард и преземање на некои од практиките на другите стандарди, е во интерес на прилагодување на проект менаџмент - праксата во организацијата според потребите на истата. Тие советуваат: *Индустриските стандарди треба да се земат како модели. Земете го најдоброто од тоа што тие имаат да го понудат, на начин на кој одговара за вашата организација, не инсистирајќи на начинот на кој е напишано во книгите. Повеќе рамки, може да коегзистираат.*

Големо подобрување во својата работа, ПМО на „Интел“ покажало во 2006 година. Оваа година, во „Интел“ владееле напори за подобрување на ефикасноста и намалување на

трошоците на севкупно организациско ниво. Ваквите напори, опфатиле 6 главни фокус - цели, од кои една била да се постават организациски цели за подобрување на проектниот менаџмент. Повратните информации од стеикхолдерите биле дека проектите се спори во својата испорака и со неконзистентни проектни резултати. Ваквиот фидбек бил освестување за ПМО. Иако биле донесени некои тешки одлуки, сепак резултатите биле извонредни. „Интел“ станала посилна и поефикасна организација, а самото ПМО било признаено како главен партнер во достигнување на проект менаџмент -резултатите. Зголемениот фокус на ефикасноста на проектите, донело зголемен притисок, но и резултати. Процесите се поедноставиле, се имплементирале соодветни софтверски алатки, прогресот на проектите се мониторираше и бил транспарентен за сите вработени преку бизнис - форуми. На визибилен начин се афирмирале индивидуални проект - менаџери и проектни тимови кои демонстрирале успешно следење на стандардите и истовремена испорака на проектите на време и во рамките на буџетот. Со ваквата пракса се зајакнала проект менаџмент - културата во „Интел“ и самата поддршка од сениор -менаџментот. Совет од „Интел“: *Активно учество од сениор менаџментот овозможува промените во културата да се применат и задржат.*

Резултатите од овие промени и напори биле значителни, носејќи директна вредност во бизнис - резултатите на „Интел“. Корисниците добивале конзистентна бизнис - вредност, многу побрзо, бидејќи во просек времетраењето на проектите се намалило за 82%, а следењето на стандарди (процеси, технологија) се дуплирало. 92% од проектите со ваквите промени завршиле на време. Бидејќи ПМО имало две години период на учење и созревање, тие можеле многу брзо да реагираат и да се адаптираат на промените околу нив. Според нив: *Созревањето на ПМО не е права линија, има падови и подеми. Стапката на раст мора да се балансира со способноста на организацијата за промена.* Така во 2008 г., организацијата ја направила истата анкета од 2004 година. Резултатите биле импресивни со подобрување во сите полиња од слаби до силни и улогата на ПМО како лидер во проект менаџмент била признаена на севкупно организациско ниво.

### **ПМО на „Интел“ по подобрувањето на предизвиците**

По подобрувањето на иницијалните предизвици, ПМО на „Интел“ се здобил со силна позиција во организацијата и добра позиција. Главните компоненти на нивниот модел остануваат непроменети: луѓе, процеси, алатки и мониторинг. Иако самиот модел има поминато низ многу промени, промените кои тие ги преземале низ годините биле во согласност со промените во бизнис - средината и зголемената компетенција на организацијата во проект менаџмент. Понатака, улогата на ПМО во овие четири групи се рефлектирала на следниот начин:

1. **Луѓе** – во овој домен, по три години дедицирано менторство на секој проект, ПМО на „Интел“ ја сменило својата стратегија. Тие и понатаму нуделе менторство, меѓутоа по потреба и барање на некој од проект - менаџерите. Со ваквиот начин, се овозможило фокусирано внимание на главните предизвици каде бил потребен тренинг и менторство. Без разлика на ваквата промена, ПМО на „Интел“ ја продолжил својата врска со проект - менаџерите. Тие формирале Едукативен проект менаџмент форум, како виртуелна заедница која се сретнувала еднаш во две недели. На овие сесии заинтересираните споделувале разни искуства и знаења. Дополнително, тие вовеле квартален писмен записник во форма на билтен кој имал за цел да ја признае добрата работа на успешните проект – менаџери, како и да ги комуницира промените и

новитетите во работата на ПМО. Повеќето тренинзи, сега се трансформирале во е-тренинзи овозможувајќи навремена испорака на обуката на проект - менаџерите согласно потребите во организацијата. Понатака, со еволуција на кариерниот пат на позицијата проект - менаџер, се отворила и нова сениор позиција: примарен програм - менаџер. Оваа позиција била по процес на номинација и избор на топ - менаџментот. На ваквиот начин тие дале инспирација и аспирација за сениор проект - менаџерите кои сакале да останат посветени на проект менаџмент - кариерата.

2. **Процеси** – Во истражување во 2007г., проект - менаџерите ги оцениле процесите на ПМО како нејасни, неапликативни со некогаш прекумерен ангажман од страна на проект - менаџерите. Ваквите резултати го насочиле ПМО кон насока на поедноставување на активностите и проект менаџмент - процесите. Во 2008 г., еден од главните фокуси на ПМО на „Интел“ бил да ги направи процесите пофлексибилни и да ги идентификува можностите за поедноставување и подобрување на процесот на водење на самите проекти. Тие примениле некои од техниките на SixSigma со цел да ја намалат редундантноста и да ја подобрат ефикасноста. Ново истражување во 2009 г. покажало дека процесите се за 21% појасни и поапликативни со разумно ниво на ангажман кој се барал од страна на проект - менаџерите.
3. **Алатки** – И алатките кои ги имале на располагање и проект - менаџерите и ПМО претрпеле промени. Софтверот од едноставен графички приказ (dashboard) прераснал во софтвер кој ги содржел информациите на сите проекти и програми, кој бил транспарентен за сите стејкхолдери и од кој се креирале различни индикатори и извештаи за статусот на проектите. Софтверот за мапирање прераснал од MS Project во организациска имплементација на MS Project Server. За оваа цел, ПМО дополнително организирано тренинзи и поддршка за проект - менаџерите и проектните тимови. Дополнително, како надополнување на алатките кои ги користеле ПМО, тие денес имаат и алатка за менаџмент на ресурси. Најпрво, во 2007 г. тие ја инкорпорирале оваа алатка за потребите на ресурсите на проектите, но набрзо истото се проширило на ниво на цела организација. На овој начин, организацијата имала увид во над/под искористеност на ресурсите, можности за подобрување на распределбата на тимовите помеѓу проекти, географската распределеност, итн. Дополнително, ПМО започнало да нуди портал каде на едно место ги составиле сите информации кои биле потребни за проект - менаџерите, како да иницираат, планираат, управуваат, контролираат и како да ги затвораат своите проекти. На овој портал, проект - менаџерите имале достапност до сите темплејти, процеси, и сè што им е потребно за нивната работа на едно место со соодветни линкови до потребните алатки и страни.
4. **Мониторинг** – Во однос на мониторинг, ПМО на „Интел“ се трансформирал во поедноставен начин на мониторинг со помалку бирокуратија. Тие дополнително дефинирале каде лежи одговорноста за одлуки на проектите. Со помош на софтверските алатки, самиот мониторинг бил олеснет благодарение на поставените индикатори на проектите за следење на времетраењето на проектот, буџетот, итн. Со созревањето на организацијата во проект менаџмент, инспекциите како пракса кои ги спроведуваало ПМО кон проект – менаџерите, се укинале. Фокусот се трансферирал кон анализа на причините за одредени проблеми во проектите и нивно надминување во следни итерации и/или проекти.

**Заклучок за имплементацијата на ПМО на „Интел“**

Градењето на ПМО во „Интел“, како и градењето на проект менаџмент - култура во динамична, авторитативна средина, бил пат исполнет со предизвици, но пат кој вродил резултати и успеси. За нив овој процес траел 5 години. Денес, ПМО на „Интел“ е во созреана и стабилна состојба, но и во континуиран чекор со промените кои доаѓаат од надворешната средина, поминувајќи низ континуиран процес на адаптации и прилагодувања. Еден од главните потфати кои придонеле за успешност, била поддршката од топ - менаџментот на „Интел“, како и од останатите менаџери. Со помош на оваа поддршка и континуираната посветеност кон подобрување, „Интел“ како организација успеала во придвижување на проект менаџмент - културата во насока на остварување на бизнис - резултатите и кон континуиран напредок и подобра ефикасност и ефективност во водењето на проектите (Duggan, 2009).

#### 4.5.2. ПМО во здравствената индустрија – НИН

Здравствената организација НИН (National Institute of Health), се решила за имплементација на ПМО во рамките на секторот за информатика. Организацијата користела софтвер за електронско следење на својата работа од 1976 г., но со надградбата на софтверот во 2004, тие ја идентификувале потребата за ПМО. Имплементација на новиот систем подразбирала потреба од ангажман на техничките, но и на функционалните сектори. Иако секоја група работела добро на индивидуално ниво, се покажала неопходна потребата од формален процес за управување на ваков тип на проект. Основањето на секторот за управување со проекти бил во 2005 година. Секторот се состоел од два проект - менаџери кои применувале основна проектна методологија. За почеток, тие започнале со идентификација на улогите, одговорностите и процесите на неколку проекти. Но, како што тие проекти се комплетираше, така доаѓале нови проекти под закрилата на ПМО. Методологијата која најпрво ја дефинирале за големи и комплексни проекти, почнала да се применува и шири за сите проекти во организацијата, без разлика на нивната големина. Во почетокот на 2007 г., ПМО се проширило на 5 проект - менаџери кои веќе работеле со дефинирана и понапредна проектна методологија. Оваа методологија понатака ја побарале и други сектори, и така улогата на ПМО се проширила и надвор од ИТ - секторот. Со помош на обуки и тренинзи се проширило знаењето за проектен менаџмент низ целиот клинички центар. *Почни со помали чекори, и потоа прошири се*, функционираше одлично за НИН. Но, како што е случајот и со други вакви потфати, патот до успехот на ПМОто за НИН не бил без грешки. Советите кои тие ги нудат низ нивното искуство, позитивни и негативни, може да бидат пример и за други организации од разни индустрии.

#### **Основање на ПМО во НИН**

Одлуката да го сменат претходниот медицински информациски систем (Medical Information System, MIS) со нов информациски систем за клиника (Clinical Research Information System, CRIS) предизвикувала нервоза и стрес во организацијата. За оваа цел, НИН ангажирале и консултант - компанија како „Интегратор“. Примарна улога на консултантот била да осигури дека сите индивидуални ангажмани се интегрирани, координирани и комплетираны навреме и во рамките на буџетот. За проект - менаџер на

проектот бил поставен главниот директор на информации (CIO) на организацијата. Но, големината на проектот и неговите прекумерни ангажмани, оневозможиле негова фокусираност во улогата на проект - менаџер и глатка реализација на проектот. Консултантот, односно интеграторот, работел рака под рака со главниот директор на информации, осигурувајќи дека методологијата што се применува е согласно дефинираните рамки и истовремено фокусирајќи се на секојдневните детали кои имале за цел да осигурат дека проектот е комплетиран навреме и согласно планот. Со завршување на проектот и со самата транзиција која во тоа време била актуелна во секторот информатика на НИН, односно со спојувањето на техничкиот и функционалниот потсегмент, се потенцирала потребата за трансформација. Главниот директор на информации на НИН, се согласил дека постои потребата од улогата на проект - менаџери и стандардизирана методологија за водење на проектите. Со тоа, концептот на ПМО се одобрил.

### **Имплементација и развој на ПМО**

Со одобрување на концептот на ПМО, следела потребата да се дефинира самото ПМО и секако истото да почне со работа. Првиот чекор бил да се направи истражување како други организации имаат имплементирано ПМО и да се издвојат нивните совети со цел одбегнување некои од нивните грешки и со цел поуспешна имплементација. Самото истражување подразбирало пребарувања на Интернет, претрага по студии на случај на слични имплементации од индустријата, книги, како и совети од луѓето кои работеле во полето на проектен менаџмент. Со комплетирање на информациите од истражувањето, следна фаза била да се направи филтер на тие информации и да се издвојат оние информации кои би придонеле за успешна имплементација на ПМО во НИН. Понатака, следен чекор било дефинирање на целите и работата на ПМО. Со дефинирање на целите на ПМО, се дефинирал делокругот на работа на овој сектор кој подразбирал: поставување стандард за проектен менаџмент и конзистентен пристап во управувањето на проектите од разни големини; обезбедување обука, консултации и менторство за идентификуваните стеикхолдери; како и обезбедување алатки, техники и методологија која имала за цел да ги поддржува најдобрите проект менаџмент - практики. Еден дел од истражувањето имал за цел да го идентификува моделот на ПМО од организациски аспект, број на вработени и слично. Со овој документ се дефинирале потребните улоги во ПМО, одговорностите на овие вработени, како и нивните потребни вештини и профил. Документот се фокусираше на соодносот на овие улоги со културата во НИН. Ваквата документација била проследена и до CIO на одобрување, како улогата и профилот на ПМО би биле во согласност со целите на овој сектор. Во таа насока, документот за методологија за проектен менаџмент ги вклучувал следните елементи: цели на ПМО, дефиниција на проект, процесно мапирање, дефиниција на улогата и одговорностите на ПМО, дефиниција на проект менаџмент - процесот (од иницирање до затворање на проекти) и соодветен вокабулар како дополнување на сите погореспоменати елементи. Во ова време, капацитетот на ПМО броел 1.5 вработени посветени на проектен менаџмент. Заради ресурсното ограничување, улогата на новедефинираните проект - менаџери била да управува помали, поспецифични проекти со поддршка на овие 1.5 ПМО - вработени. Методологијата во оваа фаза подразбирала примена на следните документи во рамките на проект менаџмент - процесот, кој ја следел



PMI - методологијата: документ за цели на проектот, документ за дефинирање на барањата на проектот, комуникациски план, улоги во проектот и контакти, проектен план (тие ги користеле MS Project или MS Excel како софтверски алатки за истото), агенда и минути од статус -состаноците, план за промени во проектот, менаџмент на ризици, „ретроспектива, односно научени лекции” и документ за затворање на проект. Поставување формален процес за одобрување на проектите и одобрување на методологијата, било еден чекор. Следно било објаснување на улогата на ПМО и новите процеси на засегнатите вработени. Работата на ПМО била презентирана на сите засегнати вработени со потенцирање на целите и бенефитите од имплементацијата на ваков сектор за управување на проекти. За некои оваа идеја и концепт биле позитивни, додека некои биле скептици и сметале дека се и без ова преоптеретени со работа и имале негативен став кон новопрезентираниот процес кој за нив значел само уште повеќе работа и обврски. Подетална презентација за тоа како да се управуваат проектите користејќи ја методологијата, следела за новоидентификуваните потенцијални проект - менаџери во организацијата. Ваквата презентација вклучувала и конкретна едукација со примери за комплетирање на документацијата и организирање и управување на проектите низ сите проектни фази. Ваквиот процес траел 7 месеци, од концепција на самиот процес, до комплетирање на потребната едукација на засегнатите стеикхолдери. Во меѓувреме, ПМО - вработените започнале со управување на некои иницијални проекти.

Со креирањето на ПМО и дефинирање на методологијата, започнале првите дилеми за овој сектор: имплементацијата на новиот софтвер донела можности за додавање нови, интегрирани системи со дополнителни можности и способности кои би креирале систем - модел за други клинички центри. Но истовремено, ПМО сè уште било лимитирано од бројот на проект - менаџери со кои располагале. За прво време, помалите проекти биле предводени од страна на тим - лидери, додека поголемите проекти и нови имплементации биле управувани од страна на ПМО. Првиот од овие проекти бил голема надградба на информациониот систем на лабораторијата. Овој проект вклучувал поголем број различни ресурси, комбинација од луѓе со техничко знаење и стручно лабораториско знаење, како и корисниците кои би го употребувале на крај овој софтвер, кои особено биле вклучени во фазата на тестирање на софтверот. Се очекувало проектот да трае една година, од почеток до крај, со естимирани 2500 часа за негово комплетирање. На почетокот овој проект не го водел некој од ПМО, туку тим - лидер кој имал специфично знаење од областа. Но, тие увиделе набрзо, дека ваквиот процес не функционираше добро, бидејќи тим - лидерите биле добри во фокусирање на деталите, но имале потешкотии во согледување на целата слика. За таа цел, ПМО било повикано да го поддржува проектот од повисока менаџмент - перспектива со поддршка од СЈО за ваквиот потфат. Како што била во тек надградбата на лабораторијата, почнале да доаѓаат барања за мапирање и следење на проектите и од други области. Бил потребен нов систем за временско планирање како поддршка за поефикасно водење на операциите во болницата, а и секторот за хирургија барал нов информациона систем кој би бил интегриран со новиот CRIS - софтвер. За споредба, за новиот систем за временско планирање биле потребни 6000 часа работа, додека за системот за секторот за хирургија биле потребни 20000 часа и вклученост на ресурси од целиот клинички центар. Но, и со капацитет од помалку од двајца проект - менаџери во ПМО, сите овие поголеми

проекти завршиле успешно во помалку од 2 години од нивниот почеток. Паралелно со ова, почнале и други помали проекти, како и проектот за реалокација на НИН клиничкиот центар во нова зграда. И оваа иницијатива била поддржана од страна на ПМО. Со тоа, веќе несомнена била потребата од проширување на секторот за управување со проекти. Истовремено, СИО на клиничкиот центар го најавил своето заминување, но за среќа неговата замена уште повеќе се залагала за напорите на ПМО и ја поддржала иницијативата за проширување на овој сектор како начин на поддршка на новите проекти и иницијативи.

### **Проширувањето на ПМО и неговото созревање**

Промената на лидерството на главниот директор на информации во НИН, не влијаела значително на долгогодишните цели на ПМО. Како што крајните корисници станувале сè позапознаени со моќта и можностите на новиот CRIS - систем, така и барањата за нови функционалности и подобрувања продолжиле да се зголемуваат. Мали подобрувања како додавање нова медицинска форма или промена во извештаи, биле управувани од засебен процес за управување со промени (change management process), не од ПМО. Други барања кои барале малку дополнителен развој и тестирање, биле координирани од страна на тим - лидери и супервизори кои биле запознаени со проблематиката. Со текот на времето, станало јасно како за дел од новите потфати и активности била потребна координација од една, централизирана личност која ќе го координира, надгледува и води проектот од почеток до крај. Со тоа, и со поддршката на главниот директор на информации, ПМО - секторот почнал да ја зголемува својата улога и позиција во организацијата.

Еден од првите чекори во оваа насока била едукација. ПМО ја проширило иницијалната методологија преку инкорпорирање на она што тие го научиле преку реализација на проектот CRIS, лабораторискиот софтвер и сите надградби во оваа насока. Работејќи одблиску со техничкиот, оперативен тим, ПМО се здобило со поддршката од техничките лица. *Со цел ПМО да има успех во организацијата, потребно е да има не само поддршка од топ - менаџментот, но и од техничките лица кои секојдневно имаат интеракција и личен бенефит од проектната реализација.* Во таа насока, круцијално е оперативните луѓе да го перципираат ПМО како алатка која ним им помага, а не како само уште една форма на менаџмент која делегира задачи и задава рокови. Дополнително, преку навремена едукација на вработените за улогата на ПМО, ПМО се здобивало со наклонетоста на вработените. ПМО почнало да води и помали проекти, но заради лимитираната расположливост со ресурси тие и понатака продолжиле со вклучување на некои од тим - лидерите како проектни лидери кои биле назначени да ги предводат овие проекти со континуирана поддршка на ПМО. Според искуствата од изминатите проекти, ПМО внимавало да не ја повтори грешката проект - лидерите да бидат и дел од тимот. ПМО се вклучувало по потреба и го надгледувало статусот на проектите, но секојдневната координација била оставена на проект- лидерите. Со тоа се зацврстила врската помеѓу проектните лидери и проект - менаџерите кои биле дел од ПМО. Ваквата координација била одлична можност за зголемување на тимот на ПМО.

Во почетокот на 2007 г., ПМО добило одобрение да вработи нови проект - менаџери, проширувајќи го својот број од 1.5 на 5. Некои од претходните проектни лидери, биле сега

независни проект - менаџери, а иницијалниот проект - менаџер бил сега менаџер на проширеното ПМО. Наскоро, проектната методологија се проширила за да опфати проекти од која било големина, вклучувајќи ги сите видови проекти. Од тој момент натака, секој нов потфат кој бил проект, бил предводен од ПМО.

Проектниот менаџмент бил само почеток за ова ПМО. Како што сè повеќе проекти биле комплетирани навреме, самиот СЈО и други вработени, барале новите иницијативи да бидат предводени од ПМО. Овие иницијативи вклучувале сè, од мигрирање на дата - бази помеѓу сервери, до инсталирање на последната верзија на Internet Explorer на сите компјутери од Клиничкиот центар. Со водење на сите проекти и иницијативи од истата група ресурси под чадорот на ПМО, организацијата го стандардизирала начинот на водење на проектите, користејќи ги најдобрите практики и препораки како од светски рамки, така и од лично искуство од изминати проекти. Тие исто така ја ревидирале проектната методологија на редовна основа. Преку вклучување на нови проект - менаџери, се креирале можности да се воведат нови идеи и предлози. Така, секој темплејт на ПМО, од агенда, до минути, бил ревидиран од сите членови на ПМО, овозможувајќи разноликост во мислењето и најдобри резултати. Дополнително, во оваа фаза ПМО започнало да користи и софтвер за следење на сите проекти електронски, и тие продолжиле со ширење и споделување на проект менаџмент- обуките и на останати сегменти и сектори од Клиничкиот центар.

### **ПМО на НИН по пребродувањето на главните предизвици**

ПМО на НИН клиничкиот центар продолжува да расте и истото претставува централизиран сектор за координација на сите проект менаџмент -активности. Со цел да се одржат стандардите и квалитетот на високо ниво, проект -менаџерите се сретнуваат на редовна основа, како би споделувале идеи и стратегии. Секој проект - менаџер работи на проекти кои можеби и не се во доменот на неговата или нејзината експертиза, на тој начин придонесувајќи за афирмација на контекстот како секој проект е впрочем проект, без разлика на подробноста на активностите кои се вклучени за остварување на проектните цели. Дополнително, тие се фокусирале и на тоа да имаат на располагање и резервни проект - менаџери кои се на располагање да помогнат во одредена координација на проектите, доколку примарниот проект менаџер е премногу зафатен.

Дополнително, ПМО на НИН е активно вклучено во континуирана едукација и тренинг на проект - менаџерите и проект- лидерите како потенцијални проект -менаџери. Тие се посветени и на сертификација на проект -менаџерите, односно здобивање на проект -менаџерите со PMP - сертификатот на PMI како светски признаен во областа. Во моментот тие имаат околу 300 активни проекти и проекти кои треба да започнат во следните две години. Околу половина од нив ќе бидат управувани од страна на проект - менаџерите во ПМО. Со цел приоритизација на проектите, целата листа на проекти е редовно ревидирана и во таа насока приоритизирана од страна на ПМО, на главниот директор на информации, како и од стручните стејкхолдери, односно останати засегнати тим - лидери. Една од главните цели на ова ПМО е континуирана експанзија и проширување на ресурсите, процесите и методологиите врзани со проект менаџмент, како би се одржувал овој сектор во тек со секојдневните предизвици и можности.

## Искуства од ПМО на НИН во однос на имплементација и одржување на овој сектор

Некои од побитните искуства и лекции кои ПМО на НИН клиничкиот центар ги споделува во оваа насока се:

- > „Започнете помали и потоа проширувајте се!“ – ПМО на НИН клиничкиот центар започнал со помалку од двајца проект - менаџери и стандардна проект менаџмент - методологија. Тие за почеток ги преземале само поголемите проекти, додека некои од помалите проекти биле координирани од страна на тим - лидери или проект - лидери (кои биле потенцијални проект - менаџери). Со текот на времето тие го прошириле својот тим и својот делокруг.
- > „Поддршката од повисокиот менаџмент е задолжителна“. – Без поддршката на главниот директор на информации, ПМО на НИН никогаш не би било прифатено на таков начин и со сигурност не би ја имало можноста за експанзија.
- > „Закажете редовни и континуирани проверки за подобрување на процесите и проектната методологија. Искористете ги искуствата на проект - менаџерите од нивните секојдневни проектни имплементации за идни проекти и потфати. Без разлика колку добро функционира некој процес, секогаш има простор за подобрување“.
- > „Транспарентно демонстрирајте ја улогата на ПМО и проект - менаџерите преку тренинзи“. Ваквиот начин на транспарентно и јасно пренесување на улогата на проект - менаџерите во организацијата, осигурува прифатеност и го намалува скептицизмот од имплементација и воведување новитети. Ваквите тренинзи треба да се со повторлива природа, како би можеле вработените во организацијата да ги разберат подобро и да ги совладаат евентуалните нејасносии.
- > „Темплејтите помагаат да се одржуваат нештата конзистентни“. Секој проект - менаџер треба да ги користи истите темплејти. Овие темплејти и проектна документација треба често да бидат ревидирани како би овозможиле максимален бенефит за крајните корисници и како не би станале застарени. Предлози за нивно подобрување се добредојдени.
- > „Одржувајте конзистентен тренинг за сите проект- менаџери“. На овој начин се поставува стандард и еднаква база од знаење за сите проект - менаџери.
- > „Потребна е претходна синхронизација за тоа каде и на кого ПМО ќе репортира“. Постапеноста на ПМО во организацијата, значително влијае на понатамошниот напредок и раст на ПМО. Доколку ПМО одговара на високиот менаџмент - фокус, моќта и авторитетот на ПМО би биле силни. Она што е особено важно е позитивен и наклонет претпоставен на ПМО кој ја дава целосната поддршка за развојот на секторот за управување со проекти.
- > „Документирање на одговорностите и вештините потребни за секоја улога ќе го помогне процесот на вработување“. Преку разбирање на потребните вештини и карактеристики позади улогата на проект - менаџер, полесно ќе се најдат вистинските луѓе за зголемување на ПМО - тимот.

- > „Процесот на прифаќање на ПМО станува полесен по неколку успеси“. Штом успешно се завршат неколку проекти, полесно е да се добие наклонетоста на стеикхолдерите и вработените во организацијата во целост. Скептицизмот значително се намалува штом се покажат позитивни резултати.
- > „Бидете подготвени за успех, но знајте дека со успех доаѓа и повеќе работа“. Штом ќе се демонстрира дека процесот носи вредност, сè повеќе иницијативи и потфати ќе пристигнуваат на вратата на ПМО. За таа цел, потребно е ПМО да планира проширување на тимот по иницијалните успеси. Дополнително, ПМО треба да има воспоставено процес за приоритизација на проектите и процес за одобрување на нови проекти како не би потпаднал во замка на преоптеретеност и површност и неисполнителност заради самата преоптеретеност.
- > „Однесувајте се со членовите на проектот како со експерти во својата област“. Многу е значајно проект - менаџерите да се однесуваат кон членовите на тимот како кон експерти и стручни лица во својата област. Ова е особено важно за оние кои многу не веруваат во концептот на проектен менаџмент. Многу често, оние кои се загрижени, се впрочем оние кои не сакаат проект - менаџер кој ќе им кажува што треба да прават кога тие веќе самите знаат што треба да прават. Конзистентно демонстрирање дека улогата на проект - менаџерот е улога на фасилитатор, не на диктатор, е значајно кај ваквите загрижени стручни вработени (Houston & Kennedy, 2007).

#### 4.5.3. ПМО во American Eagle Credit Union

American Eagle Federal Credit Union (AEFCU) биле повеќе од свесни како начинот на кој ги управуваат проектите не функционира и како тие плаќаат висока цена за тоа. Тие имале 53 проекти во тек и имале сериозни проблеми да ги испорачаат истите. Тие биле свесни дека им е потребно некое решение, но истовремено биле и загрижени како ваквото решение може да биде неуспешно, како и 53 - те проекти кои биле во тек. Во 2004, AEFCU, била компанија вредна \$800 милиони. Организацијата имала 19 канцеларии и околу 220 вработени. Целта во тоа време била да стане организација вредна \$1 билион во рок од 5 години. За да го достигне овој развој, организацијата морала да се фокусира на имплементација на серија проекти. Како што AEFCU го ревидирале статусот и прогресот на проектите, тие идентификувале дека зададениот таргет и цели биле под сериозен ризик. Проектите доцнеле во просек 2 – 3 пати повеќе од планираното, а буџетите биле околу 50-300% под естимираното, самата испорака на проектите не ги задоволувала потребите и ресурсите биле прекумерно алоцирани со слаб перформанс. Неискористените можности, задоцнетите испораки и лошите естимации на буџетите, ја попречувале AEFCU во достигнувањето на своите потенцијали. Со цел да ги надмине ваквите предизвици, тие знаеле дека мора да направат драстични промени како би се подобриле бизнис - резултатите.

Со тоа тие ја идентификувале можноста од имплементација на ПМО, но не знаеле како да го структурираат ова ПМО за истото да биде успешно и да ги испорача резултатите кои им биле толку потребни. Бидејќи интерно во рамките на самата организација ја немале потребната експертиза, организацијата решила да побара експерт од областа кој би помогнал во поставување на ПМО согласно нивните потреби. Она што тие го идентификувале уште од почеток, е како овој сектор треба да биде стратегиски значаен двигател во организацијата.

## **Имплементација на ПМО во AEFCSU**

Со цел ПМО да може да ги исполни очекувањата, потребно е правилно поставување на овој сектор во организациската структура. Според Heerkens (2002, p. 23) „проектите често се поврзуваат со техничките страни на организацијата, бидејќи повеќето проекти имаат некаква техничка природа. Меѓутоа, вистината е, проектите се многу повеќе врзани со бизнис - страната на една организација, не со техничката“. Така, многу од организациите го поставуваат ПМО во специфични области и сектори како ИТ. Меѓутоа, најдобар начин да се структурира и да се искористат максимално бизнис - вредностите кои има да ги понуди ПМО, е да се постави овој сектор на стратегиско ниво, опфаќајќи широк спектар на проекти како ИТ, истражување и развој, нови продукти и услуги, итн.

Пред имплементацијата на ПМО, норма за AEFCSU било задоцнети проекти и надминати буџети. Одборот на директори на AEFCSU бил незадоволен од бизнис -резултатите, од доцнењата во испорака и од континуираните барања за зголемување на буџетите на проектите. Како решение за овие предизвици, тие ангажирале консултант. Со консултантот тие ги дефинирале следниве краткорочни мерки, со цел што поскоро да се демонстрираат резултати:

- > Зголемување на проект менаџмент - знаењето и експертизата во фирмата преку формални тренинзи;
- > Имплементација на проектен процес;
- > Адресирање на проблемите со конфликти помеѓу ресурси;
- > Адресирање на проблемите од прекумерен ангажман на одредени ресурси;
- > Поставување формат за поднесување извештај за проектите;
- > Поставување шема за категоризација на портфолиото на проекти;
- > Поставување препорака за формирање на ПМО.

Препораката за формирање на ПМО не го воодушеувала менаџментот на AEFCSU. Во нивните очи тоа значело зголемени оперативни трошоци и ангажман на нови вработени. Потребно било убедување за да се доближи сликата како ПМО ќе придонесе за намалување на организациските трошоци врзани со проектите и за генерирање дополнителни приходи. Со помош на консултантот, формирањето на ПМО добило зелено светло. Аргументите во оваа полза биле:

- > Намалување на трошоците од испорака на погрешните проекти;

- > Намалување на трошоците од погрешна испорака на проектите;
- > Намалување на губитокот на приходите заради спората проектна испорака;
- > Намалување на прекумерните трошоци врзани за ресурсите.

Самото ПМО било поставено високо во организациската структура како би се осигурала поддршката и почитта која на овој сектор му е потребна за успешно раководење на својата работа. ПМО било две нивоа под СЕО на фирмата, но било во директна репортинг - врска со СЕО на неделните проект-статус состаноци. Испрекинатата линија помеѓу ПМО и СЕО, го демонстрирало нивото на важност на секторот за управување на проекти во организацијата. Дополнителна одлука било за почеток ПМО да работи со помал опсег и обем. Иницијално, ПМО се состоело од ПМО - менаџер и проектен аналитичар. За проект - менаџери биле поставени вработените од некои од релевантните функционални сектори. Но понатака, дедицирани проект - менаџери биле додадени во секторот за управување со проекти. Организацијата инсистирала овие позиции да се пополнат од вработени внатре од организацијата кои ги имале вистинските и потребни вештини. Но, ваквото решение не се покажало добро. Вештините кои ги поседувале интерните кандидати не биле доволни за да се подигне проект - менаџмент во АЕFCU со успешен старт. На крајот, тие вработиле сертифицирани проект - менаџери кои ги имале и потребните меки вештини. Паралелно, ПМО работело на поставување на проектна методологија и адаптации и промени во проект менаџмент -процесите. Како и со други промени, премногу промени во прекратко време може да доведе до негативен импакт. Затоа, ПМО на АЕFCU се фокусираше на структурно и фазно воведување промени.

Понатака, следела континуирана ревизија и подобрувања. Имало работи кои биле имплементирани навистина добро, но имало работи каде имало простор за подобрување. Понекогаш, тие споделуваат како имале чувство дека одат и наназад, лесно потпаѓајќи во старите навики. Дел од нивните совети во оваа насока се:

- > „Опремете го ПМО со стручни вработени од областа на проект – менаџмент“;
- > „Мисијата и целите на ПМО мора да ја имаат поддршката од повисокиот менаџмент“;
- > „Користете пристап на еден ‘чадор’ за портфолиото на проекти“;
- > „Со искуство, резултатите на ПМО ќе се подобруваат“;

### **Улогата на ПМО на АЕFCU**

Поставување на ПМО на вистинското место во организацијата било само половина од равенката. Другата половина била воспоставување на улогата и областите на одговорност на секторот за управување со проекти. Желбата на АЕFCU била поставување на ПМО на стратешко ниво, одговорно за проектите од почеток до крај. За оваа цел, ПМО - менаџерот бил вклучен во сите состаноци за планирање на стратегијата на организацијата, како и во одборот за планирање и дефинирање на стратешка насока на организацијата. Вклученоста на секторот за управување на проекти во овој процес се покажала како особено важна, заради непристрасноста на ПМО во однос на тоа кои иницијативи ќе се изберат како потенцијални проекти. Најдобрите решенија поминувале низ процес на селекција каде во

споредба со останатите иницијативи се одбирале оние проекти кои нуделе најголем потенцијал и биле најдобар избор во тој даден момент. Потоа, ПМО го презентирало предлог - портфолиото на топ - менаџментот за одобрување и приоритизација. Овој процес бил континуирано ревидиран со континуирано подобрување на темплејтите врзани со овој процес, со подобрувања на самиот процес, начинот на кој истиот е организиран, итн. Најбитниот чекор во оваа фаза бил да се донесе вистинската одлука, односно да се направи избор на вистинските проекти. Изборот на погрешни проекти претставува реален трошок за секоја организација, а истовремено и опортунитетен трошок. Пред постоењето на ПМО, ова бил сериозен проблем за AEFCSU. Организациите имаат лимитирано ниво на финансиски и човечки ресурси на располагање. Алокацијата на овие ресурси на погрешни проекти е исклучително поразителна. Дополнително што моралот на вработените кои работат на „погрешни/непотребни проекти“ значително опаѓа, со сознанието како нивниот труд, напор и знаење се залудни.

Според искуството на AEFCSU, воведување на поедноставни процеси за почеток кои би донеле брзи резултати ја добива наклонетоста на организацијата и купува време за доработка на потребните методологии и проект менаџмент - процеси. Со првите успеси, станало многу полесно за организацијата да ги прифати и новите промени и предлози кои значеле уште подобри резултати и доусовршување. Она што тие го направиле, како би ја одбегнале замката на бирократски сектор, била можноста за скалабилни процеси прилагодени согласно потребите и спецификите на проектите.

Со демонтирањето на успех на проектите кои биле под закрилата на ПМО, организацијата се придвижила уште еден чекор напред во поглед на развој на нивото на проект менаџмент на организациско ниво. Односно, топ - менаџментот бил заинтересиран за проширување на овие проект менаџмент - процеси и методологии и во другите делови на организацијата.

### **Развојот на проект - менаџмент и ПМО во AEFCSU**

Евалуација на еволуцијата на придонесот на ПМО во проект менаџмент секако дала позитивни резултати, бидејќи за AEFCSU проект менаџмент пред започнувањето на работата на ПМО не ни постоел. На скала од 1-4 тие велат дека биле и помалку од 1, бидејќи едноставно немало организирано управување и водење на проектите и бидејќи многу често организацијата ги избирала погрешните проекти кои дополнително ја враќале AEFCSU два чекори назад. Тие биле зачудени како бизнис- резултатите биле добри, со толку слаби проектни резултати. Пред постоењето на ПМО, не постоеле никакви процеси. Проектите се одбирале на база на „чувство во стомакот“. Дополнително, и покрај добрата волја на некои вработени, проектите повторно завршувале неуспешно, бидејќи ресурсите не биле распределени на ефективен начин.

Еден од првите чекори кои ги преземале во оваа насока, било евалуација на моменталните проекти во портфолиото на база на финансиските бенефити и ресурси. Набрзо листата од 53 активни проекти се намалила на 11. Оваа одлука не само што спасила трошење на милион долари на проекти кои нема да ја вратат оваа инвестиција, но и



ослободила човечки ресурси да работат на проекти кои носат бизнис - вредност. Со ваквата промена тие дефинирале како и на која база ќе продолжат и понатака да ги одобруваат проектите како не би се довеле повторно во ваква ситуација.

Со текот на времето и со самото созревање на ПМО, организацијата станала сведок на значителни подобрувања на проектните резултати кои придонеле кон подобри бизнис - резултати. Достапноста на начини за ревизија на работата на ПМО и проверка на успехот на проектите е незаменлива важна компонента од созревање на ПМО во вистинска насока и од созревање на проект менаџмент - праксата во вистинска насока. Дополнително, поддршката од СЕО на почеток, според АЕFCU, била исклучително важен двигател. Понатака, со демонстрирање на првите резултати, природно ПМО ја добило наклонетоста и од останатите менаџери. Секако, останале менаџери кои сè уште демонстрираат скептицизам за работата на ПМО, меѓутоа ПМО ги добило симпатиите експертите кои работеле на самите проекти, кои биле особено благодарни за фокусот на работа кој го добиле преку селекција и приоритизација на портфолиото на проекти. Организацијата повеќе не толерирала „каубојско“ управување на проектите. Сите проекти го следеле дефинираниот проект менаџмент - процес, прилагоден на големината на проектите и сите проекти влегувале под заедничкиот „чадор“ на портфолио на проекти, што подразбирало одобрување на секој проект и паралелно водење проекти во број колку што дозволувале ресурсните капацитети. Развојот на ПМО на АЕFCU е претставена во Табела 4.1. Табелата дава можност за споредба на еволуцијата на ПМО од 2004 до денес.

**Табела 4.1 ПМО на АЕFCU, почетна и зрела фаза**

Почетна фаза (2004)	Зрела Фаза (2009)
ПМО не било вклучено во стратегиско планирање	ПМО - менаџерот бил активен член на одборот за стратегиско планирање
ПМО било вклучено само за поголеми и стратегиски значајни проекти	ПМО ги менаџира или има увид на сите проекти
ПМО не било прифатено од организацијата	Поддршка и почит од сите во организацијата
Потценета е работата на проектниот менаџмент	Проектен менаџмент како менаџмент-дисциплина ценето севкупно во организацијата
Борба да се воведат барем проект менаџмент - процеси и методологија	ПМО задолжено за развој на сите бизнис-модел и процеси
Одбегнување на ПМО и проект менаџмент како пракса	Сите бизнис - единици ја ценат вклученоста на ПМО и придонесот на овој сектор кон организацискиот успех

Извор: Brennan, M. V. & Heerkens, G. (2009). „How we went from zero project management to PMO implementation—a real life story”. *PMI Global Congress 2009—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Retrieved July, 2019 from <https://www.pmi.org/learning/library/PMO-implementation-aefcu-6713>

Дополнителна промена тие имаат во однос на структурната поставеност на ПМО, односно во поставеноста на ПМО во организациската структура. Денес ПМО на АЕFCU е уште едно ниво плус под главниот извршен директор, додека директната, испрекината, врска помеѓу ПМО и онаа на главниот извршен директор продолжува. Но, со севкупната афирмираност на ПМО, ваквата промена не предизвикува никаков предизвик. Уште една промена од ПМО на АЕFCU од порано до денес е во однос на бројноста на членови во ПМО. Доколку порано ПМО се состоело само од ПМО -менаџерот и ПМО - аналитичар, денес ПМО на АЕFCU има неколку сениор проект -менаџери, неколку проект - менаџери и проект - аналитичар.

### **Предности во работата на АЕFCU благодарение на нивното ПМО**

АЕFCU е сведок на низа предности благодарение на поставување на ПМО, како:

- > 95% од проектите денес во АЕFCU се завршуваат во рамките на плус или минус 10% од предвидената временска рамка и буџет. Човечките ресурси покажуваат многу поголема ефикасност и ефективност благодарение на менаџментот на ресурси во синхронизацијата со портфолио – менаџментот;
- > Одборот на директори и сениор менаџментот ја оценуваат работата на ПМО како исклучително важна во испораката на квалитетни проекти на време и во рамките на буџетот;
- > ПМО и стандардот кои успеале да го постават во областа на проектен менаџмент служи како пример за другите сектори во АЕFCU;
- > Изборот на проекти се темели на нивната бизнис - вредност и можноста да одговорат на некоја бизнис - можност. Дополнително, сите проекти имаат дефинирани мерни точки за успех кои се следат по завршување на проектот. Ваквиот концепт овозможува елиминирање на потребата за повторна доработка на некои проекти;
- > Сите проекти се во синхронизација со стратегиската насока на организацијата;
- > Од започнување на имплементацијата на ПМО, АЕFCU ги има дуплирано своите средства, без притоа да го зголеми значително бројот на вработени.

### **Заклучок за имплементацијата на ПМО во АЕFCU**

Иако очекувањата за ПМО во АЕFCU на почеток биле на оперативно ниво како подобрување на испорака на проектите на време, подобрување на бизнис -резултатите, подобрени ефикасности во проектите, оптимизирање на употребата на ресурсите, подобра структура, дисциплина и одговорност на самите проекти, итн., денес овој сектор е стратегиски значаен партнер. Денес, проектниот менаџмент како дисциплина е широкоприфатена во АЕFCU со целосно признание дека ПМО е витален бизнис - партнер кој го овозможува унапредувањето на проектен менаџмент на континуирана основа. ПМО во АЕFCU е стратегиски значаен партнер за организацијата и клучна алка во организацискиот контекст. Вештините на проект- менаџерите продолжуваат да се развиваат и АЕFCU ги признава истите за важен ресурс во организацијата и неоспорен партнер во унапредување на бизнис - резултатите и позицијата на глобално ниво.

Очекувањата за ова ПМО продолжуваат да растат и во иднина. Овој сектор има и идни цели во делокругот на партнерство со другите дивизии за развој на нови процеси и програми, одржување на нивото на квалитет на ПМО и проект- менаџерите преку редовни сертификации и континуиран развој, проширување на проект менаџмент - знаењето на севкупно организациско ниво и здобивање на уште поголема улога и глас на ПМОо во приоритизацијата на проектното портфолио (Brennan & Heerkens, 2009).

## ГЛАВА 5: КЛУЧНИ АСПЕКТИ И ПРЕПОРАКИ ЗА УСПЕШНО ПМО ВО СОВРЕМЕНОТО БИЗНИС РАБОТЕЊЕ

Со воведувањето на ПМО, деновите на работа во изолација за проект - менаџерите се минато. Целта на воспоставување на секторот за управување со проекти е да се премостат разликите помеѓу проект - менаџерите и да се креира чувство на заедница помеѓу нив, да се стандардизира знаењето за проект - менаџмент на ниво на цела организација, како и да се воведат конзистентност во квалитетот на проектен менаџмент (Tousignant, 2002). Според Bill Stewart, претседателот на Project Management Leadership Group, ПМО е „најзначајниот организациски концепт воведен во последните 30 години“ (Stewart, 2006, p 2).

Истражувањето и глобалната анкета на PricewaterhouseCoopers (PwC, *Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Processes*) во 2012 г. каде биле вклучени повеќе од 1500 учесници во повеќе од 30 индустрии и скоро 40 земји, покажува особено зголемување на вредноста која ја носи овој сектор кај оние ПМО кои постојат веќе неколку години во нивните организации. Колку повеќе искуство имаат ПМО, толку посилен стануваат и толку се поуспешни проектите во нивното портфолио. ПМО кои постоеле 6 години и повеќе репортирале дека 62 % од проектите ја реализирале планираната бизнис - вредност и 74% од проектите испорачале висококвалитетни резултати. Успешните ПМО се катализатор за организациите во остварување на бизнис - резултатите. Тие се многу повеќе од административен сектор кој служи да обезбедува разни извештаи. Успешните ПМО обезбедуваат обуки, менторство и несебична поддршка за проект - менаџерите, изнаоѓаат начини за одржување на ефективно и ефикасно портфолио, успеваат да го развијат нивото на проектен менаџмент во организацијата и ја доближуваат истата кон остварување на стратегиските бизнис- цели.

Во овој дел од трудот ќе се фокусираме на конкретни елементи кои придонесуваат за успешно ПМО во денешните современи услови на работење, со цел доближување на овој концепт поблиску до стратегиски значајната позиција која овој сектор ја заслужува во организациите. За таа цел, ќе анализираме некои од карактеристиките на современите и успешни ПМО, како флексибилност, агилност и едноставност. Понатака, ќе обрнеме особено внимание на концептот портфолио - менаџмент, што тоа значи со конкретни совети за експлоатирање на максимумот од управување, следење и контрола на портфолиото на проекти. Ќе ги поврземе проектите со стратегијата на организацијата и во последниот дел од оваа глава ќе обрнеме внимание на важноста на мерните точки за успешни проекти, но и успешно ПМО. Сите овие препораки се во насока на реализирање на секторот за управување на проекти во стабилен, почитуван и реализиран сектор.

### 5.1. Карактеристики зад современите и успешни ПМО: флексибилност, агилност и едноставност

Обидот да се имплементира дисциплина во проект менаџмент - практиките може да се спореди со обидот да се воспита дисциплинирано дете. За да се постигне дисциплина, потребен е сет од стандарди и процеси кои треба да се почитуваат, меѓутоа ригорозноста во следење на стандардите може да ја наруши креативноста и способноста на детето за носење

одлуки. Од една страна, работата на ПМО е да воспостави процеси и да ги принуди проект - менаџерите да ги почитуваат и следат процесите, но од друга страна тука е потребата за слобода и флексибилност. Како да се воспостави баланс помеѓу ригорозно следење на стандарди и флексибилност?

Една од замките во кои паѓаат голем број ПМО, е претворање на ПМО во бирократски сектор кој става преголем фокус и внимание на следење на ригидните стандарди и процеси, налагајќи притоа големо количество документација од страна на проект - менаџерите. Во студија на Projectize Group, 72 % од ПМО стејкхолдерите одговориле дека ги сметаат ПМО за бирократски сектори (Projectize Group, 2000-2008). Дел од работата на ПМО е да воспостават солиден процес и структура за проектите со дефинирани методи и процеси кои треба да се следат. Како и во која мера тие да ја дозволат слободата и флексибилноста при управување на проектите, а притоа да се осигурат дека проект - менаџерите се придржуваат кон утврдената рамка? Традиционалната призма за контрола и следење на правила и норми, често е само илузија. ПМО верува дека има контрола, но тие впрочем имаат илузија за контрола. Проект - менаџерите и членовите на проектниот тим ги изработуваат извештаите кои ги бара ПМО, континуирано барајќи начини да ги заобиколат или да ги достават делумно, без притоа да ги обезбедат целосните информации. Ваквата соработка не е во насока на следење на правилата за успешна реализација на проектите, тие едноставно прават следење на правилата заради тоа што се правила. Она што е поразително, е што понекогаш тие правила навистина не придонесуваат кон подобрување на стапката на успех на проектите, ниту пак кон задоволство на стејкхолдерите.

Во однос на ригидноста, таа може да се дефинира како високо тежнеење и внимание на формални структури и контрола, на стандарди и процеси, на наметнат авторитет одгоре надолу и на наметнат став за одлуки и насоки за проектот. Ригидноста налага следење на правила и процедури, без притоа да се користи личен став и мислење. Спротивно на тоа, флексибилноста во оваа насока, значи слобода на проект - менаџерите да расудуваат и одлучуваат согласно одредени информации во проектот, притоа одговарајќи на потребите на стејкхолдерите. Флексибилноста не значи и не треба да значи безредие. Денес, ПМО се ориентираат кон флексибилност, адаптивност и скалабилни процеси, како би ја зголемиле ефикасноста и ефективноста во самото управување на проектите. Дополнително и тие самите, се флексибилни и отворени кон промени, промени на приоритети, промени кон подобро, итн. Тврдоглавото инсистирање на стари процеси, темплејти и правила кои повеќе штетат отколку што помагаат, се карактеристики кои денешните ПМО се обидуваат да ги одбегнат на база на сопствено искуство и искуство од други ПМО. Табелата 5.1 ја истакнува разликата помеѓу двата модела на ПМО, ригидно ПМО наспроти флексибилно ПМО. Доколку одредено ПМО сака да направи самоevaluација, табелата овозможува селектирање на соодветни полиња кои подобро го опишуваат самото ПМО, со простор на крајот на табелата да се избројат маркираните полиња, со што би се одредила скалата на која ова ПМО се наоѓа, односно дали истото повеќе тежнее кон ригидност или флексибилност. Некои ПМО остануваат изненадени од крајниот резултат.

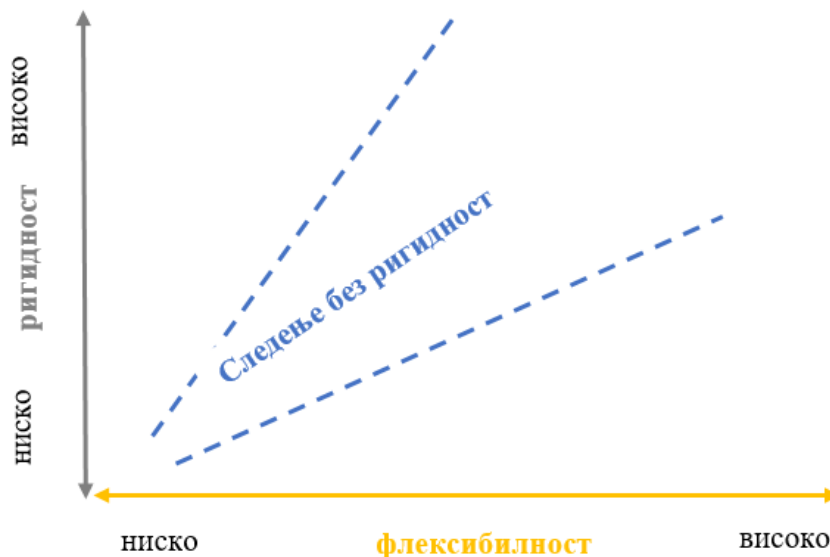
**Табела 5.1 Карактеристики на ригидни наспроти флексибилни ПМО**

Ригидност		Флексибилност	
Формална структура			Флексибилна структура
Стандардизирани методи и процеси			Адаптабилни и прилагодливи методи и процеси
Наложен авторитет, одговорност и модел за донесување одлуки			Заеднички авторитет, одговорност и модел за донесување одлуки
Фокус и ориентираност кон процеси			Фокус и ориентираност кон бизнис - резултати
Менаџмент одгоре надолу			Самоменаџмент
Фокус на правила – наложеност да се следат правила			Правилата базирани како препорака
Фокус на мониторинг и контрола			Фокус на поддршка и соработка
Еден модел соодветен за сите проекти			Неколку модели базирани на контекстот и спецификите по проект
Фокус на ефикасност			Фокус на ефективност и иновација
Рестриктивна контрола			Простор за слобода
Наложеност за севкупна конзистентност			Наложеност за индивидуална одговорност
<i>Вкупен број поени за ригидност</i>			<i>Вкупен број поени за флексибилност</i>

Извор: Duggal, J. S. (2009). “Rigor without rigidity: how to achieve balance in the next generation PMO”. *PMI Global Congress 2009—EMEA*, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Но, како да се постигне идеалниот баланс? Потребата за ригидност и флексибилност се на двата спротивни краја предизвикувајќи поделеност помеѓу ПМО и стејкхолдерите. Прашањето е како да се најде златната средина и да се достигне ред без ригидност? На слика 5.1 е претставен спектарот помеѓу ригидноста и флексибилноста. Концептот е како организациите да ја најдат вистинската точка за нив во ова поле. Главната цел на воспоставување на проектен менаџмент и ПМО е да се постигне дисциплина. Но, ниту едниот, ниту другиот екстрем, не се поволни позиции за едно ПМО. Императив за успешно ПМО е да се оптимизира балансот помеѓу двете сили, односно да дефинира што за проектите и проект - менаџерите ќе бидат правила, а што предлози и сугестии. Секој нов процес треба да адресира одреден проблем или предизвик. Доколку носи повеќе администрација, отколку беневит, истиот треба да се изостави и обратно.

Слика 5.1 Баланс помеѓу ригидност и флексибилност



Извор: Duggal, J. S. (2009). “Rigor without rigidity: how to achieve balance in the next generation PMO”. *PMI Global Congress 2009—EMEA*, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Особено значаен концепт во насоката на флексибилност е опцијата за скалабилни решенија. За проекти кои се поедноставни и пократки, и самиот процес треба да е поедноставен и пократок. За конзистентност, ПМО треба да го изнајде совршениот баланс помеѓу еден генерален процес и опциите за флексибилност, зависно од големината на проектите и/или други фактори. Проектите и програмите по дефиниција се уникатни со различни карактеристики и со потреба за различни пристапи. Меѓутоа, скалабилноста може да понуди прилагодувања во однос на помалку процес чекори за поедноставен проект, наспроти поголем број и подетални чекори за покомплексен проект. Големината на проектите варира, од повеќегодишен билионски проект до 1 - месечен мини - проект за градење на веб - страна. Еден од начините за справување со скалабилноста е преку воведување разни нивоа на проектна големина. На база на големината на проектите, може да се направи соодветно скалабилно прилагодување на проектните процеси. Јасната дефиниција кои документи се потребни за која големина, помага значително во олеснување на административната работа која се очекува од проект - менаџерите, особено за помалите проекти. Додека некои документи се задолжителни за сите проекти, како иницијалниот документ за старт на проектот, познат според PMI како „проектен чартер”(Project Charter), други документи зависат од комплексноста на проектот и потребите на проектот. Препорака во оваа насока е да се дефинира кои документи и процеси се задолжителни, а кои се доброволни, односно опционални. Исто така, прилагодување на одредени урнеци согласно големината на проектите е исто опција во оваа насока. Различни урнеци согласно големината на проектите ќе овозможи ефикасност за проект- менаџерите, не оптеретувајќи ги непотребно помалите и поедноставни проекти со непотребни информации. Урнеците треба да служат како водич, а не како присила за проект - менаџерите. Во таа насока, делови од документот кои се задолжителни треба да бидат јасно обележани. Сите други елементи во документот може да бидат опционални, што значи проект - менаџерот има слобода да ги

пополни или да ги избрише доколку смета дека нема потреба од истите. Одговорот дали документите и урнеците кои ги наложува ПМО се навистина потребни зависи од тоа:

- > Дали документот додава вредност во менаџирање на проектите?
- > Како документот им помага на проект - менаџерите во извршување на нивната работа?
- > Каква вредност додава документот за ПМО?
- > Дали документот е потребен за некое надворешно авторитетно тело?

Доколку ПМО не може да најде добра причина за постоење на одреден документ/урнек, истиот треба да биде избришан или едноставно да се обележи како опционален. Доколку вредност имаат само некои делови на документот, тогаш тие делови треба да се задржат, а останатите да се тргнат. Дополнителна препорака е поделба на документите на интерни документи и документи кои се комуницираат со клиентите. Сите документи кои се за клиентите треба да се креираат како би биле од корист за клиентите, на јазик на кој клиентите би го разбрале, како истите би имале ефект. Елементи на кои треба да се внимава во оваа насока е дефинирање на обемот на материјал кој е доволен за клиентот, употребата на разбирлива терминологија и ограничување на документите само со потребните информации. Сè друго е само губење на времето на клиентот и дополнително може да доведе до нови итерации на прашања и одговори кои не се потребни.

Од друга страна, флексибилноста е особено значајна за задржување на квалитетните проект -менаџери. Организациите вложуваат многу напор за да ги најдат совршените проект -менаџери, преферирајќи сертифицирани проект - менаџери со претходно искуство. Но, кога ќе ги најдат, се однесуваат со нив како кон почетници, кажувајќи им чекор по чекор како треба да си ја извршуваат својата работа, кои документи треба да ги пополнуваат, како треба да ги напишат, што е особено иронично, оставајќи ги проект -менаџерите незадоволни од својата работа, немотивирани и без авторитет. За проект -менаџерите да можат да го искористат целиот свој потенцијал, тие мора да имаат одредена флексибилност и можност да носат одлуки и да бидат одговорни за тие одлуки. Тие треба да имаат одредена слобода да го применат својот стил на управувањето на проектите. Мотивирани и задоволни проект -менаџери се значаен елемент во креирањето на успешни проекти.

Следната карактеристика која ги обединува современите успешни ПМО е нивната определба кон агилност. За многу организации, денес употребата на зборовите „ПМО“ и „агилност“ во иста реченица, се смета за оксиморон. Внесување агилност во секторот за управување со проекти може да биде предизвик, особено зависно од тоа колку многу организацијата веќе има инвестирано во моменталните процеси и зависно од тоа колку се спремни за трансформативни промени. Во таа насока, Elatta, S. & Mersino, A. (2012), спомнуваат 8 концепти кои едно ПМО кое сака да биде агилно треба да ги применува и за 8 концепти кое едно ПМО кое сака да биде агилно треба да ги одбегнува. Во таа насока, тие треба да одбегнуваат:

*1. Креирање мултитаскинг и паралелно работење на повеќе проекти од што има расположливи капацитети.* Многу организации ја сакаат идејата на мултитаскинг и паралелни активности. Тие започнуваат голем број проекти паралелно, со надеж дека



нешто од тоа ќе се заврши. Тие искрено веруваат дека ќе се постигне повеќе со мултитаскинг (алоцирање на ресурси на многу проекти во исто време). Ова се нарекува „лажна илузија на креирање прогрес“. Креирањето на повеќе активности не значи и прогрес, впрочем додавање на што повеќе проекти истовремено, само значи завршување на што помалку проекти. Резултатите од ова се исфрустрирани проект -менаџери, незадоволни членови на проекти, незадоволни клиенти и/или стеикхолдери и севкупен застој, како и голем број грешки. Лимитирање на бројот на активности кои се во тек (Work In Progress) е во сржта на агилните методологии.

2. *Планирање на човечките ресурси со 100% капацитет и алокација на нивните задачи според 100% достапност.* Главната причина на мултитаскинг е нејасната слика која организациите ја имаат за сопствените организациски капацитети и ресурсна расположливост. Многу често, организациите во менаџирањето на ресурси алоцираат активности за овие ресурси сумирајќи до 100% капацитет на искористеност, што во реална ситуација е невозможно, особено кога еден вработен се трансферира од еден проект на друг. Агилните методологии ова го решаваат со воведување на концептот на брзина (velocity). Тие следат со која стапка на брзина, членовите во проектот можат да ги извршуваат своите задачи и оставаат одредена доза на резерва за администрација, состаноци, пауза и слично.

3. *Започнување на сите високоприоритетни проекти во исто време.* За повеќето менаџери сите проекти се високоприоритетни. Со таа премиса, проекти се одобруваат, проект - менаџери се назначуваат, сè додека не се дојде до проблемот на недоволно човечки ресурси да ги работат проектите. Стручните вработени се дефицит за организациите и нивната преоптовареност само ги успорува сите проекти.

4. *Започнување или продолжување на неodobрени проекти.* Во многу организации, тимовите започнуваат со проектна работа, без разлика дали топ - менаџментот го има одобreno проектот или не. Ваквите организации многу често немаат увид на сите проекти, ниту пак дали проектите биле во согласност со стратегиските цели. Многу често, проекти се провлекуваат како одобдени на база на исклучок или пак затоа што нема јасно „не“. Агилните принципи зборуваат за транспарентност и јасен став.

5. *Агилност однадвор, но не и однатре.* Некои ПМО зборуваат дека имаат желба за примена на агилни методи, но остануваат заглавени во неагилен ментален склоп и не можат да се одделат од традиционалните процеси и документација. Тие однадвор зборуваат за агилен пристап, меѓутоа однатре и во пракса инсистираат на документација и Водопад -процеси. Целта не е агилните тимови да ги одбегнат сите процеси и формулари. Напротив, ПМО мора да ги ревидира процесите и документацијата од аспект на тоа што додава вредност и носи резултати и да донесат соодветни одлуки за поедноставување или елиминирање на оние процеси и формулари кои не носат никаква вредност или пак, кои носат минимална вредност.

6. *Користење на лидерскиот стил со заповеди и контрола.* Многу ПМО, а и голем дел од менаџментот и лидерскиот тим, оперираат со заповеди и контрола. Ваквото однесување многу често подразбира диктирање на тимовите наместо оставање на тимовите да се

самоорганизираат, вршење притисок на тимот да работи со повисока брзина, или други методи кои не дозволуваат отворен простор за самоорганизација. Ваквиот концепт е целосно спротивен на агилните пристапи на работа.

7. *Трансформирање на организацијата кон агилните методи без тренинг или водство.* Во некои организации има недостаток на разбирање за тоа што значи да се применат агилни методи. Менаџментот наложува примена на агилни методи, но тие очекуваат тимовите да прочитаат книга на оваа тема и сами да ги применат промените. Проблемот во ова е тоа што работата според агилните методи е повеќе трансфер на менталниот склоп, отколку учење на некои конкретни алатки или практики. Ваквиот начин, односно недостатокот на едукација и менторство резултира во примена само на дел од техниките, како дневни кратки состаноци, во комбинација со застарените методи, што дополнително влијае на ерозија на ефикасноста на агилната трансформација за организацијата.

8. *Фокус само на агилните технологии, игнорирајќи ја трансформацијата на луѓето и културата.* Многу организации инвестираат во едукација на своите тимови во агилни методи, но истите инвестираат многу малку време и енергија во трансформација на културата и луѓето. Агилните методи налагаат одредени меки вештини како служење на тимот, соработка, разрешување конфликти, култура на инспекција и адаптација, ефективно фасилитаторство, итн. Во таа насока, инвестиција во агилна трансформација преку менаџмент на промени во делот на културата на организацијата и план за ваквата промена од почеток, е начин за успешна имплементација на оваа трансформација.

Во однос на аспекти кои агилното ПМО треба да ги примени, истите се:

1. *Рангирање на проектите како би се добила организациската листа на приоритети (backlog).* Идејата позади ова е добивање листа каде сите проекти се рангирани по приоритетот, одгоре надолу. Ваквиот концепт е во сржта на агилното управување на проекти.

2. *Примена на ревизија на севкупната листа на проекти во организацијата (grooming), вклучувајќи го инпутот на топ -менаџментот.* Ваквата пракса е типична за агилната методологија кој подразбира ревидирање, и реприоретизирање на проектите. Во оваа насока, ПМО - менаџерот треба да биде фасилитатор на процесот кој заедно со топ -менаџментот ќе направи проверка, реприоретизација на проектите и отстранување на проекти кои повеќе не носат бизнис - вредност. Ваквата листа треба да биде јавно достапна на Канбан сид, било физички или електронски.

3. *Дефинирање и постигнување на консензус за филтер на квалификација на идеи.* Организациите треба да развијат единствен влез за нови идеи. Дополнително, тие треба да осигурат постигнување на консензус за заеднички квалификациски филтер за идеите, со цел да се одреди дали одредена идеја заслужува да се истражи во повеќе детали или не, односно дали може да оди во фаза на иницијација на проект или не. Доколку идејата ја помине фазата на иницијација, истата може да оди директно на листата за приоретизација. Она што е битно, е да не се дозволи да оди директно на реализација. Недостатокот од приоретизација

е главна причина за добивање метеж од преголем број проекти кои се работат паралелно, односно не се работат.

4. *Градење на стабилни крос- функционални тимови и нивно чувство на заедница.* Ова изгледа како невозможна задача на почеток, но вреди. Еден начин како ова да се достигне, е со задржување на постоечките крос- функционални тимови заедно и во следниот највисокоприоритетен проект за кој се квалификувани да работат. На овој начин тимот станува стабилен и многу поефикасен, не губејќи време на запознавање, прилагодување на карактери, итн.

5. *Мерење на организацискиот капацитет согласно капацитетот на тимот и нивната брзина наместо по ресурси и часови.* За ваквиот концепт треба отворен ум, бидејќи оваа препорака е во спротивност со традиционалниот поглед за капацитет. Брзината е мерка која го мери обемот на работа што тимот успеал да ја заврши во еден спринт или една итерација. Агилните тимови ја користат мерката на средна вредност на брзината за да можат да предвидат уште колку работа ќе може да сработат во идни итерации и спринтови. Слично, може да се користи и организациската средна вредност за брзина за да може да се процени уште колку работа може да се изврши во следните квартали. За мерење на средната вредност на тимовите во поглед на нивната експедитивност, односно брзина, треба да се дозволи тимот да работи барем еден квартал за да може да се добие средната вредност. Она што не треба, е да се прават споредби помеѓу тимови, бидејќи тоа ќе ги принуди тимовите да изнајдат начини како да го измамат системот, за нивниот перформанс да изгледа подобро.

6. *Да се научи и примени лидерството на услужување (servant leadership).* Агилните тимови се тимови со висок перформанс. За да може да се открие нивниот потенцијал, потребен е лидерство - стил кој му служи на тимот. ПМО треба да ја има улогата да слуша, да отстранува организациски пречки за проект - менаџерите и проектните тимови и да изнајде начини како да им помогне во изнаоѓање решенија.

7. *Да се инвестира во тренинг и менторство за агилни методологии.* Многу организации се откажуваат од примена на агилни методологии само затоа што не ги разбираат доволно. Бидејќи агилните методи нудат сосема поинакви решенија од традиционалните, потребни се соодветен тренинг и обука. Недостаток од обука и тренинг би водел кон тимови и менаџери кои делумно знаат за агилните методи, но недоволно за да се нафатат за трансформацијата од традиционален во агилен пристап; тимови кои применуваат агилни методи, но ги изведуваат со ментален склоп на Водопад – тимовите; применуваат агилни методи неконзистентно; тимовите искусуваат проблеми при аплицирање на агилни методологии и се враќаат на старите методи, велејќи дека агилните методи не се добри за нив.

8. *ПМО треба да ја предводи агилната трансформација во организацијата.* Со цел организациите да го постигнат целосниот потенцијал од примената на агилни методи, ПМО треба да го предводи патот. Најголемиот предизвик за ова е конзистентноста на секторот за управување со проекти да ја предводи агилната трансформација, бидејќи во рамките на самото ПМО има ригидна култура која има тенденција лесно да се врати на старите навики.

Но, доколку ПМО има отворени перспективи за ваквата трансформација, тогаш севкупната примена на организациско ниво би била полесна.

Последната карактеристика која ја издвојуваме во овој труд зад современо и успешно ПМО, е умешноста на ПМО во поглед на едноставноста. ПМО треба да биде сектор кој ги олеснува и поедноставува нештата за проект - менаџерите и за менаџментот, а не сектор кој додава непотребна комплексност и бирократија. Добрите процеси треба да придонесат проектите да завршат за пократко време и да ги направат луѓето поефикасни. Да се додаде едноставност во процесите, значи да се намалат непотребните чекори, да се скратат непотребните потпроцеси, да се направат ефикасни комбинации и секако да се модуларизираат процесите. Процесите треба да бидат неоптоварувачки за оние кои треба да ги извршуваат. Во скоро секоја организација може да се идентификуваат процеси кои имаат преживеано многу подолго, отколку што за истите се има желба. Има процеси кои постоеле долго во организацијата, само затоа што истите постоеле долго во организацијата. Опцијата за нивна измена или укинување наидува на инерција и незаинтересираност. Дел од работата на секторот за управување со проекти треба да биде во насока на ревизија на процесите врзани со проектното управување, следење, планирање, итн. (Duggal, 2009). Според Leo Babauta „едноставноста се сведува на два чекори: идентификување на основното и елиминација на сè останато“. ПМО треба да има за цел да го намали бројот на процеси кои ги има, да ја зголеми ефикасноста на процесите преку намалување на времето за чекање, како и да ги направи процесите со помалку чекори (Hassan & Pyas, 2015).

Зошто е тешко да се достигне едноставноста? Многу често, некои луѓе сметаат дека едноставност значи недоволно длабочина и разбирање, нешто што е премногу лесно, нешто што е креирано без знаење. Едноставноста не значи лимитирани информации или недостаток на функционалности. Напротив, за да се креираат едноставни процеси, потребно е исклучително знаење и искуство. Едноставноста се постигнува со длабоко разбирање на комплексноста. Кога Mark Twain добил телеграма од издавачка куќа која му побарала 2 страни кратка приказна за 2 дена, Mark Twain одговорил: „Не можам да напишам 2 страни за 2 дена, можам да напишам 30 страни за 2 дена. Ми требаат 30 дена за 2 страни“.

Како да се изгради ПМО како сектор кој во својата позадина и процеси нуди едноставност? За да може ПМО да се трансформира во сектор кој применува и пропагира едноставност, треба да се преземат следните чекори (Duggal, 2014):

- > Увид на моменталните процеси и методи. Избор на топ три процеси и анализа како тие може да се поедностават, да се елиминира редундантноста и да се симплифицираат;
- > Анализа како може да се намалат, скратат, комбинираат и модуларизираат одредени процеси и методи;
- > Спроведување на реверзибилен пилот. Во пилот/тест - проектот се тестираат нови промени, иницијативи. Во реверзибилен пилот, се тестира дали отстранување на одредена активност ќе има некакви негативни последици. Пример, ПМО може да престане да подготвува некој маргинален извештај кој им одзема многу време. Доколку никој не се побуни и не го побара извештајот, истиот бил непотребен;

- > При имплементирање на методологиите, за почеток треба да се почне од минимум сет на процеси, со цел да се испита како може да се креира најмалку оптеретувачки и најнеинвазивен процес и постепено да се додаваат нови процеси согласно одредени проектни ситуации и организациски потреби;
- > Осигурување како ПМО - методологиите и процесите се скалабилни, односно со помалку чекори за помали проекти, подетални чекори за покомплексни проекти;
- > Повеќето извештаи и документација треба да бидат во должина од една страна како генерално правило;
- > Да не се додава ништо, додека нешто не се одземе. Да се одржува баланс, пред да се вметнат нови процедури или методи кои треба да послужат за додавање вредност, да се тргнат оние кои не додаваат вредност;
- > Поедноставувањето на процесите треба да се објасни и искомунуира јасно и транспарентно;
- > Вклучување на стейкхолдерите уште во процесот на кокреирање на процесите или темплејтите, ќе го загарантира нивно прифаќање.

Секое ПМО е уникатно и секое ПМО има свои процеси, правила, начини на работа. Задача на овој сектор е да креира процеси, темплејти, документи, извештаи. Заради ваквата позиција, овој сектор често и лесно потпаѓа во замката на бирократски сектор. Во оваа насока, успешните ПМО се сектори кои се флексибилни, а не ригидни. ПМО треба да биде флексибилно во изнаоѓање и прифаќање на сугестии. Денешното турбулентно бизнис - окружување, налага брзина и агилност. Многу често, непријателот на денешните организации не е конкуренцијата, туку непотребната комплексност на сопствените процеси. Во таа насока, фокусот на едноставни процеси, едноставни документи, темплејти и извештаи е клучен аспект и препорака за успешни ПМО.

## **5.2. Портфолио - менаџмент – управување со метежот од премногу проекти**

„Нештата кои најмногу вредат, не смеат никогаш да бидат на милост на нештата кои најмалку вредат“ - Goethe. Денес, очигледен е притисокот да се принуди „бродот да плови побрзо“, да се иницираат што повеќе проекти и истите да се комплетираат во што поскоро време. Но, започнување повеќе проекти паралелно, носи и повеќе проблеми, резултирајќи во проекти кои доцнат, проекти кои го надминуваат буџетот и проекти кои даваат послаби резултати, како и послаб квалитет од очекуваното. Најголема причина за ваквите предизвици се должи на ресурсните конфликти. Многу организации, соочени со овој проблем, се фокусираат на површните проблеми, не адресирајќи ги подлабоките причини за истото. Најчесто инстант - решенија во оваа насока се принуда на ресурсите да работат повеќе или подолго, забрзување или игнорирање на дел од потребната документација, поврзување на бонуси со проектен перформанс, итн. Но, ваквите предлози се само решение за симптомите, но не и за длабоко решавање на проблемот. Наместо тоа, организациите треба да се фокусираат на севкупната структура и капацитет. Особено важно во оваа насока за организациите е фокус на менаџмент на ресурси, бидејќи како што се алоцираат

ресурсите на проектите, настанува проблемот со лобирање за одредени ресурси на одредени проекти, или алоцирање на едни исти ресурси на повеќе проекти, притоа не внимавајќи на ресурсниот капацитет. Без информации за ресурсната алокација, организациите се водат слепо и не знаат каде е изворот за нивното тесно грло. Постои одреден оптимален број проекти кои една организација може да ги спроведува паралелно. Улогата на топ - менаџментот е да не одобри нови проекти кои го надминуваат тој број. Неретко постои организација која иако има капацитет за 10 проекти, во моментот во своето портфолио има 15 активни проекти. На крај, тие успеваат да завршат 7 или 8 проекти заради несоодветен мултитаскинг, наместо 10 за кои истите реално имале капацитет. Луѓето кои работат на проектите знаат дека има проблем, бидејќи постојано се трансферираат од еден проект на друг. Менаџерите и директорите гледаат како прогресот на проектите е слаб, но не знаат зошто. Дури и со ефективен мултитаскинг, тие би успеале максимум да ги комплетираат 10-те проекти, што е практично невозможно, но не и 15. Едноставно 5 проекти нема да се завршат. Но, проблемот е дали нема да се завршат проектите со најнизок приоритет или можеби ќе се комплетираат некои од нископриоритетните проекти, а некој проект со повисок приоритет ќе изостане. Одбегнување на ваква ситуација е впрочем задачата на портфолио - менаџмент.

Што е портфолио - менаџмент? Според PMI (2013b), портфолио- менаџмент може да се дефинира низ следниве неколку аспекти:

- > Портфолио се дефинира како збир од програми, проекти и операции менаџирани како група, со цел да се постигнат стратегиски цели. Портфолио - компонентите може и не мора да се независни, но тие се квантитативни, односно може да се измерат, рангираат и приоритизираат;
- > Портфолио постои за да се постигнат една или повеќе организациски стратегии и цели и може да се состои од минати, сегашни и идни портфолио - компоненти. Портфолијата се со долго времетраење, за разлика од проектите кои имаат дефиниран почеток и крај. Сè додека има проекти кои влегуваат во портфолиото и сè додека тие траат, постои и портфолио – менаџмент;
- > Во секој момент, портфолио претставува приказ на избраните портфолио - компоненти и ја отсликува организациската стратегија и цели;
- > Доколку едно портфолио не е во синхронизација со организациската стратегија, организацијата треба да се запраша зошто тие проекти се воопшто започнати. Во таа насока, портфолиото треба да ја претставува организациската насока, намера и прогрес;
- > Портфолио - компонентите се идентификувани, еволуирани и селектирани проекти кои имаат авторитет да почнат со работа;
- > Организација може да има повеќе од едно портфолио.

„Доколку проект- менаџерите се фокусираат на изработка на работата во вистинската насока, портфолио - менаџерите се фокусираат на избор на вистинската работа“ (PMI, 2013b, p.14). Во таа насока, фокусот на портфолио - менаџмент е комплетен преглед на сите проекти, и одлука дали истите да се започнат, да згаснат или да се одложат. Портфолио - менаџмент е жива материја, приоритетите може да се сменат, некои нови проекти со повисок приоритет, може да предизвикаат други проекти да се одложат и слично. Во оваа

насока, со цел менаџирање на збирот на проекти на портфолио ниво, потребно е употреба на софтверски алатки за Портфолио и проектен менаџмент (ППМ) - алатки, кои им помагаат на портфолио - менаџерите во процесот на приоретизација, во анализата на трошоци наспроти предности на проектите, во менаџментот на ризици, во изборот на проекти и во автоматски извештаи за севкупниот статус на проектите (Cottino, 2015). Сегменти кои се особено важни во портфолио - менаџмент се проектните цели; достапноста на ресурси; меѓузависностите помеѓу проекти; експлоатација на изминати научени лекции и постпроектни согледувања од индивидуални проекти. Во организациски контекст, портфолио - менаџмент се наоѓа помеѓу организациската стратегија, односно цели и помеѓу програм и проектната реализација (Слика 5.2).

**Слика 5.2 Портфолио - менаџмент во организациски контекст**



Извор: Bull, L., Shaw, K., & Vaca, C. (2012). "Delivering strategy: organizational project management and the strategic PMO". *PMI Global Congress 2012—North America*, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Но, како да се подобри метежот од премногу проекти? Еден начин да се подобри ваквата ситуација е да се намали бројот на активни проекти согласно ресурсните капацитети. Честа ситуација која се гледа во организациите е недостаток на ПМО кое би ги идентификувало вистинските проблеми и би понудило поквалитетен проект и портфолио - менаџмент заедно со менаџмент на ресурси. ПМО мора да зададе реални таргети на оптимален број на проекти кои можат да се реализираат согласно ресурсната расположливост и стапка на успешност на проектите која треба да се достигне. Во таа насока, не е доволно само да се изберат вистинските проекти, но организациите мора да се осигурат како ги имаат вистинските ресурси, со што би можеле да се реализираат проектите. Неколку совети кои овој труд ги нуди во оваа насока се:

- > Да се обезбеди вклученост на топ - менаџмент во преглед и проверка на портфолиото на редовна основа;
- > Да се воспостават стандарди и контрола во процесот на иницирање проекти;

- > Да се приоритизираат проектите и алокација на ресурсите најпрво да оди на најприоритетните проекти;
- > Да се подготвуваат редовни извештаи за статусот на проектите и ресурсната расположливост.

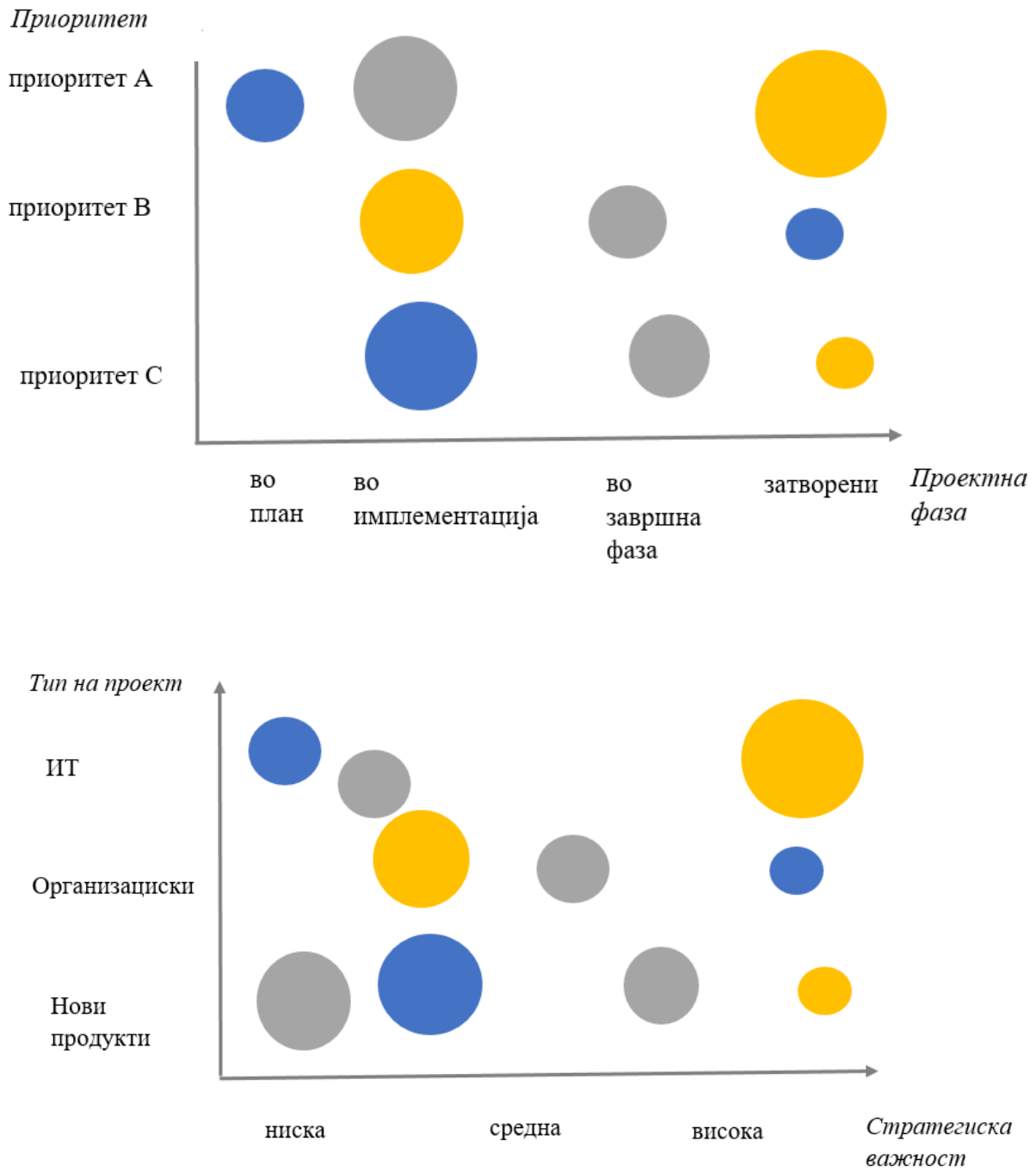
Портфолио - менаџмент е итеративен и континуиран процес. Овој процес е значително олеснет со примена на софтверски алатки кои содржат информации за тековните проекти, за ресурсната расположливост, за севкупните приоритети, итн. Софтверските алатки ја олеснуваат работата на ПМО преку следење на сите информации од централизирана база, со лесно достапни информации кои лесно овозможуваат „што ако“- евалуации и проектна анализа (Eidsmoe, 2000). Во таа насока, улогата на ПМО во портфолио - менаџмент се состои од:

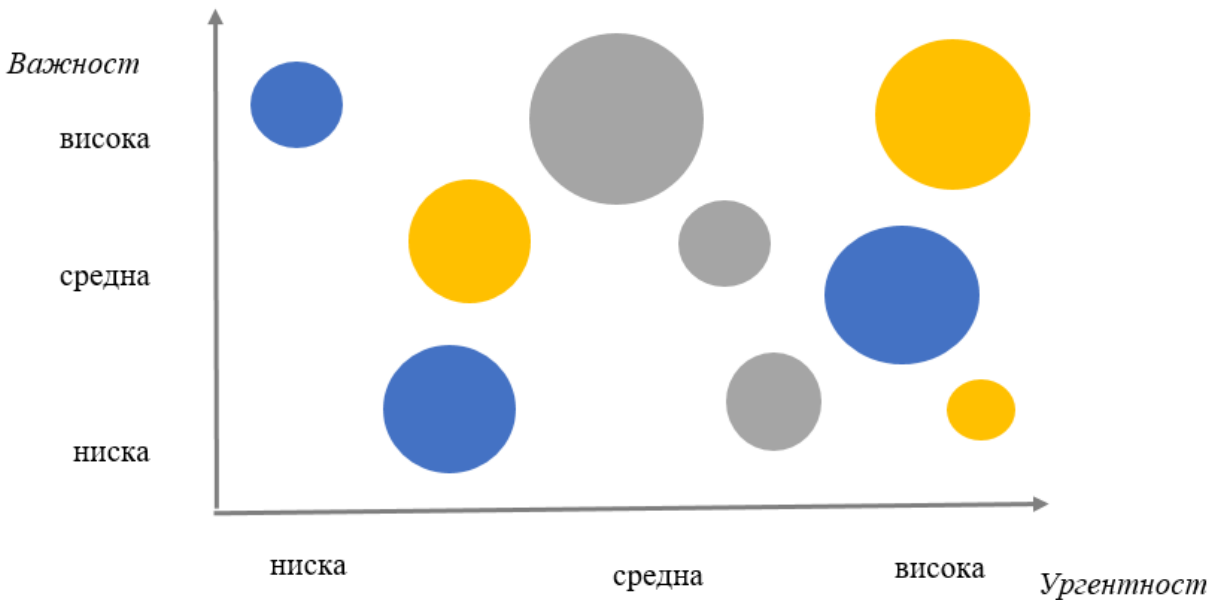
- > овозможување ресурси за поефикасно и поефективно управување на портфолиото на проекти како водичи, процесни мапи, темплејти, софтверски алатки;
- > координација на проектното портфолио;
- > ажурирања на портфолио дата - базата;
- > организација на состаноците за приоритизација и избор на проекти;
- > логистичка поддршка на состаноците за приоритизација и избор на проекти преку обезбедување информации и извештаи за ресурсната расположливост;
- > дефинирање на параметри за проектни приоритети;
- > следење на проектното портфолио на континуирана основа;
- > изработка на соодветни извештаи за проектното портфолио;
- > поддршка на стейкхолдерите во изработка на потребната документација, како би се донела одлука дали проектот ќе влезе во проектното портфолио или не, итн.

Проектните портфолија може да се илустрираат со помош на софтверските алатки преку разни модели: табели, графички прикази, итн. На слика 5.3 се илустрирани три графички прикази на проектно портфолио покажувајќи различни параметри. Првиот график го илустрира проектното портфолио низ призма на приоритет на проекти и проектна фаза, вториот график низ призма на тип на проект и стратегиска важност и третиот график низ призма на важност и ургентност. Големината на круговите во сите, ја покажува финансиската исплатливост на проектот. Секако, постојат и други комбинации, зависно потребите на секоја организација, но за потребите на илустрација во овој докторски труд графички се прикажани гореспоменатите комбинации на прикази на проектно портфолио.



Слика 5.3 Прикази на проектно портфолио





Извор: Сопствено истражување

Во однос на табеларните прикази на проектно портфолио, тие најчесто ги содржат следниве информации:

- Проектен статус, односно прогрес: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%;
- Проектен семафор, зелени, жолти, црвени проекти, каде зелени се проекти кои се во согласност со планираното, жолти со делумна девијација и црвени со значителен ризик и девијација;
- Број на проекти кои ги води еден проект - менаџер, број на проекти по клиент, по добавувач;
- Комплексност на проекти;
- Приоритети на проекти;
- Рокови, ресурси, трошоци, итн.

Без разлика на софтверските алатки кои организацијата ги користи за проектен портфолио - менаџмент и без разлика на различните прикази на портфолио и извештаи кои ги применува и користи една организација, она што е важно е примена на портфолио - менаџмент заради бројните предности врзани за овој концепт. Меѓу другото, портфолио - менаџмент овозможува зголемување на свесноста за тоа кои проекти се во тек, кои проекти се во завршна фаза/план, итн., но она што е најважно - овозможува приказ и визибилност со цел избор на вистинските проекти и континуирано следење на проектите од портфолио - призма. Како што се прават чести проверки на проектите, така треба да се прават чести проверки на портфолиото на проекти и ова е една од главните улоги на успешните ПМО. Ваквите проверки овозможуваат преглед на приоритетите на проектите, евентуални измени на приоритети, севкупен увид на прогресот на проектите, на важноста на проектите и секако големата можност за разни извештаи со цел подобро спознавање на проблемите, предизвиците, позитивните можности, итн. Turbit (2011) ги наведува следните предности од портфолио - менаџмент:

- > Фокус на генерално ниво, наместо на детално проектнo ниво и предностите од согледување на проектите од оваа перспектива;
- > Флексибилност и агилност во донесување одлуки врзани со портфолио -менаџмент, како внес на нови проекти во портфолиото и исклучување на одредени проекти од проектното портфолио;
- > Таргетирана и фокусирана работа на ресурсите, односно овозможување на ресурсите да работат на помал број проекти, наместо нивно алоцирање на нереално преголем број на проекти;
- > Можност да се поврзат меѓузависностите помеѓу проектите, да се забележат ресурсни конфликти, да се мониторира успехот и да се менаџира побарувачката на проекти.

Менаџирање на портфолиото на проекти е клучна одлика на успешните ПМО. Избор на вистинските проекти и следење на севкупниот статус и прогрес на проектите со цел осознавање на јаките и слаби страни кои организацијата ги има од проектна перспектива, е клучно за развивање на организацијата во насока на успешни проекти и континуирано подобрување на проектниот перформанс. Дополнително, континуирана евалуација на резултатите од проектното портфолио осигурува кредибилитет во проектен менаџмент - процесот како целина и дава транспарентност, искреност и отвореност, како и можност за инспекција и адаптација.

### 5.3. Синхронизација на проектите со стратегиската определба на организациите

Организациите многу често го употребуваат зборот стратегија или стратегиски цели. Стратегиското планирање во бизнис - средина може да се дефинира како процес на креирање и имплементирање одлуки за организациската иднина (Kerzner 2002). Но, без вистинските проекти и програми, дури и најпрогресивните стратегии би биле неуспешни. Со цел да се премости разликата помеѓу стратегиските цели и проектните реализации, организациите се осврнуваат кон секторот за управување на проекти како решение. ПМО имаат уникатна можност да додадат стратегиска вредност во денешната комплексна и турбулентна глобална економија. Со цел да се испорача зголемена стратегиска вредност, ПМО треба да направи евалуација на моменталниот стратегиски придонес на проектите и соодветен план за подобрување. Успешните ПМО секогаш се обидуваат да изнајдат начини да се подобри и доближи организацијата до стратегиските цели (Mairs & Dunbar, 2009).

Скоро една половина од стратегиските иницијативи (44 %) се репортирани како неуспешни, најмногу заради недостатокот од синхронизација на проектите со организациската стратегија. Од друга страна, високоуспешните организации се фокусираат многу повеќе на агилност и на стратегиска синхронизација, за разлика од оние организации кои не се толку успешни (PMI, 2014a). Во оваа насока, истражување на *PMI's Pulse of the Profession*<sup>®</sup>: *The High Cost of Low Performance* (PMI, 2014b) докажува дека:

- > Проектите и програмите кои се синхронизирани со стратегијата завршуваат успешно, за разлика од оние проекти кои не се синхронизирани со организациската стратегија (71 % наспроти 48 %);
- > Организациите кои се агилни и успеваат брзо да одговорат на промените и динамиката на пазарот, завршуваат повеќе од стратегиските иницијативи за разлика од поспорите, неагилни организации (69 % наспроти 45 %).

На стратегиско ниво, проектен менаџмент, вклучувајќи портфолио - менаџмент, служи како начин за имплементирање на корпоративната стратегија (Jamieson & Morris, 2004). За жал, кај многу организации постои дисконтинуитет помеѓу развојот на стратегиски планови и секојдневната работа, која би ги направила тие планови реалност. Овој дисконтинуитет е честа тема на истражување кај луѓето посветени на оваа област. Една од причините за ваквиот дисконтинуитет е дефинирана во истражување на Society for Human Resource Management и Balanced Scorecard Collaborative, која покажува дека 73% од испитаните организации споменале како имаат јаснодефинирана стратегиска насока, но само 44% од нив ја искомунцирале таа стратегија со вработените кои требало да ја имплементираат, посочувајќи го проблемот со недостаток на комуникација и доследност како главна причини за неимплементирање на стратегиските цели. Овие организации се како „тело кое нема конекција со мозокот и не знае што мозокот им насочува“ (Mullich, 2003, p.4).

Поставувањето на ПМО има за задача да ги надмине ваквите недоследности. Една од главните цели на ПМО кое е стратегиски ориентирано, е да ја зголеми зрелоста на проектен менаџмент во организацијата и да ги поврзе организациските проекти со стратегиските планови. „Подобрување на зрелоста на проектен менаџмент во организацијата, секако треба да придонесе кон зголемување на испорака на проектите во предвиденото време, кон подобрување на продуктивноста и кон подобрување на квалитетот на резултатите и работата која се добива“ (Eidsmore, 2000, p. 40). Во таа насока, првата одговорност на стратегиски ориентирано ПМО е да осигури дека сите проекти и програми се во синхронизација со стратегиската определба на организацијата. Понатака, ПМО има за задача да ги прилагоди проект менаџмент - процесите и стандардите за проектен менаџмент во соодветната насока. Со земање предвид на интерниот и екстерниот контекст на организацијата при дефинирање на конфигурацијата на проект менаџмент - процесите и стандардите, ПМО може да го подобри сетапот и начинот на кој се поставуваат проектите и се реализираат и со тоа да се придонесе кон испорака на стратегиска вредност (Crawford & Cooke-Davies, 2012). „Организациите кои применуваат површни решенија за проектен менаџмент што им помогнале на други организации без нивно прилагодување, надевајќи се дека ќе ги постигнат истите резултати, се осудени на разочарување“ (Thomas & Mullaly, 2008, p. 360).

Анализа на PMI и PwC (2012) - анкетата, покажува неоспорлива позитивна корелација помеѓу постоењето на стратегиски ориентирано ПМО и подобар проектен перформанс. Колку е подобра синхронизацијата помеѓу потребите на организацијата и проектите, толку е подобар проектниот перформанс. Во оваа насока, со цел секторот за управување на проекти да може да ја оптимизира инвестицијата во проектното портфолио,

тие мора да бидат вклучени: (1) во бизнис - одлуките кои резултираат во нови програми и проекти; (2) во стратeгиското проектно и програмско планирање; (3) во поставувањето на приоритети на портфолиото на проекти; (4) во периодични прегледи на програмата и проектите кои би резултирале во одлуки дали да се продолжат или да згаснат проектите и програмите. PwC (2012) - анкетата покажала дека изборот на проекти и програми кои ќе влезат во портфолиото на ПМО е една од најважните способности и карактеристики на стратeгиски ориентирано ПМО. ПМО мора да биде посветено на континуирано подобрување на процесите и начинот на управување на проектите и програмите. Дополнително, стратeгиски ориентирано ПМО признава дека инволвирани, искусни вработени кои се на клучни позиции, влијаат за проектен и програмски успех. Доколку организацијата има намера да ги започне сите проекти и програми потребни за да се имплементира организациската стратегија, треба да има доволно ресурси со вистинските компетенции, знаење и искуство за да може да се испорача целото портфолио (Dinsmore & Cooke-Davies, 2006).

ПМО служи како клучен линк помеѓу визијата и стратeгиските цели на организацијата и самата секојдневна реализација на проектите. Преку обезбедување на методологија и стандарди за планирање, изведба, алоцирање на ресурси, приоретизација на проекти, како и континуирано учење од изминати проекти, секторот за управување со проекти е впрочем мостот, алката која долго им недостасуваше на организациите. Во оваа насока, одговорностите и функциите на ПМО кои директно се врзани со интегративната и стратeгиската улога во организацијата се (Crawford & Cabanis-Brewin, 2010):

- > Поврзување на корпоративната стратегија со програмите и проектите. ПМО е секторот кој овозможува и го помага конвертирањето на бизнис - стратегијата во проекти и програми преку соодветен портфолио - менаџмент;
- > Портфолио - менаџмент, вклучувајќи го изборот на проекти и приоретизација, менаџирање на меѓузависностите помеѓу проектите кои можат да се видат само од перспективата на стратeгиско ПМО;
- > Мерење на перформансот на луѓето, проектите, програмите, и организацијата како целина. Ваквото ПМО служи како централен сектор за информации врзани со проектите и има одговорност да го координира спроведувањето на мерни точки;
- > Интеграција со улогите и одговорностите на другите сектори во организацијата. Секторот за управување со проекти служи како централен нервен систем, каде се сретнуваат идеите, проектите и алатките за нивна успешна реализација.

Накратко, целта на стратeгиско ПМО е да:

- > Осигури како организацијата инвестира во најдобрите проекти и програми кои би ги донеле потребните резултати од овие инвестиции;
- > Обезбеди организациски фокус за подобрување на менаџментот на проектите, програмите, и портфолијата.;
- > Ја оптимизира алокацијата на ретките ресурси;

- > Ги покрене стратегиските прашања врзани со проектите на највисокото ниво на менаџмент во организацијата, со цел да се донесат ефективни бизнис - одлуки.

Серија на студии извршени во 2005 година од страна на PM Solutions покажуваат силна врска помеѓу синхронизацијата на стратегијата со проектите и одличниот организациски перформанс (Center for Business Practices-CBP, 2005). Дополнително, истражувањата ја потврдуваат вредноста која ПМО ја има во стратегиската реализација. Извештајот на CBP (2000) дава приказ на разлики помеѓу организациите со висок перформанс и организациите со низок перформанс во однос на прашања врзани со синхронизација на проектите со стратегијата, претставено на Слика 5.4. Анкетата вклучувала низа прашања во оваа насока на скала од 1 до 7, каде 1 било најниска оцена, а 7 највисока.

**Слика 5.4 Индикатори за поврзаност на стратегијата и проектите врз перформансот на организациите**



Извор: Center for Business Practices, CBP,. (2000). The value of project management. Havertown, PA: Center for Business Practices.

Организациите кои имаат високоуспешни перформанси, прикажани на графиконот со сина боја, ги надминуваат во сите сегменти организациите со просечен перформанс.

Дополнително, истите остваруваат многу голема разлика споредено со организациите кои имаат низок перформанс. Успешните организации се фокусирани и работат на сите сегменти важни за ваквата поврзаност, односно синхронизација на стратегијата со проектите, понатаму избор и работа на вистински проекти, итн.

Во рамките на истото истражување се направила и анализа дали честата и конзистентна примена на најдобри практики е во корелација со перформансот на организацијата. Истражувањето ја потврдило ваквата теза. Оние организации кои се рангирале како топ – перформери, биле истите кои изјавиле како ги користат најдобрите практики во синхронизација на проектите со стратегијата. Во таа насока, тие ги потенцирале следните елементи (Crawford, 2010):

- > ПМО игра многу важна улога во поврзување на проектите со стратегиските планови;
- > Организацијата во својата структура и поставеност има соодветни тела како ПМО, како одбор за управување со проекти кои се одговорни за стратегиска изведба;
- > Проектниот менаџмент е јасновоставен и вметнат во начинот на кој организацијата ги спроведува бизнис – операциите;
- > Информации за стратегијата на организацијата и самите проекти се транспарентни и достапни во организацијата.

Овие информации ја поткрепуваат хипотезата дека ПМО е клучната алка која придонесува за синхронизација на стратегијата со проектите и како со помош на следење на портфолиото на проекти и со помагањето и унапредувањето на проектниот менаџмент, тие придонесуваат кон подобрување на севкупниот перформанс на организацијата. Во таа насока, истражувањето открива како организациите кои ги синхронизираат стратегиите со проектното портфолио, имаат поголема веројатност да имаат проекти кои ќе ги исполнат целите за време, буџет, квалитет и бизнис- предности (Hass, 2005). Во оваа насока и Gantz во својот труд прави споредба на избраниците на најдобрите ПМО за 2017. Во неговата анализа тој констатира како ПМО - финалистите воопшто не биле слични, едната организација работела во здравствената индустрија, другата како производствена фабрика за дизајн и изградба на комунални инфраструктурни системи, а третата била една од најстарите осигурителни компании во светот. Иако тие се исклучително различни организации, нивните ПМО имале една иста карактеристика: силен фокус во помагање на организациите да ја постигнат својата стратегиска визија преку проектен менаџмент (Gantz, 2017).

Меѓутоа, некои ПМО во обидот на синхронизација на проектите со стратегијата, се сретнуваат со следните предизвици (Hassan, 2013):

- > Недостаток на стратегиски фокус, каде најголемото внимание се дава на методологијата или на самата испорака на проектите, а помалку на стратегиската вредност на проектите и на нивната приоритизација;
- > Структурни проблеми кога ПМО е позиционирано пониско во организациската структура и кога е дел од одреден сектор и притоа нема пристап до менаџмент и

стратегиски информации. Ваквиот сектор има повеќе секторски фокус, отколку организациски фокус;

- > Портфолио - менаџмент е фокусиран само на репротинг на проектите, а не и на нивно поврзување со стратегијата;
- > Ограничено/недоволно внимание на постпроектни реализации и нивна споредба со планот за финансиска исплатливост на проектот;
- > Несоодветни мерни точки;
- > Ограничено внимание на човечкиот аспект и придонес со наметнување промени наместо инспирирање промени.

Будното следење на проектите за време на нивната реализација со поставување на мерни точки, како и будното следење на постпроектната реализација, се дел од аспектите за препорака во оваа насока. На тој начин, стратегијата станува сечиј интерес, не само на малкумина менаџери на повисокото ниво во организацијата. Понатаму, проектните активности треба да следат подефинирана корпоративна стратегија изразена во долгорочни и краткорочни цели, а целите да бидат поврзани со одреден проект или програма. ПМО треба да биде на позиција во организацијата како би имал достапност до стратегиското планирање и цели и активно да е вклучено во поврзување на целите со проектите, притоа фокусирајќи се на организација на приоритети на проектите како би се одредиле и одобриле оние проекти кои се најзначајни, со цел реализација на самата стратегија. Дополнително, со поврзување на мерните точки од перформансот на проектите со системот за награди на перформансот на вработените, се комплетира кругот и организацијата ја остварува соодветно и својата цел, односно проектните членови се наградени за успешни проектни реализации, а успешните проектни реализации ја доближуваат организацијата до стратегијата и посакуваната цел. На крај, ПМО треба да обрнат внимание на емоционалната интелигенција и начинот на кој тие ги менаџираат луѓето, промените, предизвиците, како би осигурале интегралност и успешно позиционирање во организациски контекст.

#### **5.4. Дефинирање на мерни точки за евалуација на работата на ПМО и проект - менаџерите**

Со вистинските процеси и вистинските луѓе, ПМО може да биде самоуверено во резултатите кои ги произведува од својата работа. Меѓутоа, мерните точки треба да покажат дали ПМО е ефективно. Доколку се мерат и репортираат дефинираните мерни точки, вредноста која ја носи ПМО треба да е очигледна. Во таа насока, ПМО треба да прави споредба и да го мери својот прогрес во текот на годините, со цел да може да се добие одреден тренд кој би ја покажал работата, прогресот или регресот на самото ПМО. Некои од мерните точки во оваа насока се врзани со времето и буџетот при испорака на проектите, задоволството на клиенти или стејкхолдери, итн. Според PMI (2013), Pulse of the Profession™ In-Depth Report - извештајот, една половина од ПМО кои се успешни и имаат висок перформанс, се мерат себеси со повеќе од само едноставни проектни мерни точки. Ваквите организации, често вклучуваат и фидбек за својата работа од клиентите (76% од нив), од проектните спонзори (61% од нив) и др. стејкхолдери (60% од нив). Мерните точки



успеваат да помогнат во идентификација на тоа што функционира добро, а што не, односно каде има простор за напредок, како секторот за управување со проекти би се насочил во вистинскиот правец. Дополнително, мерните точки им помагаат на луѓето да разберат дека нивниот индивидуален удел, придонесува севкупно за организацијата и да ја разберат својата важност и позиција за организацијата.

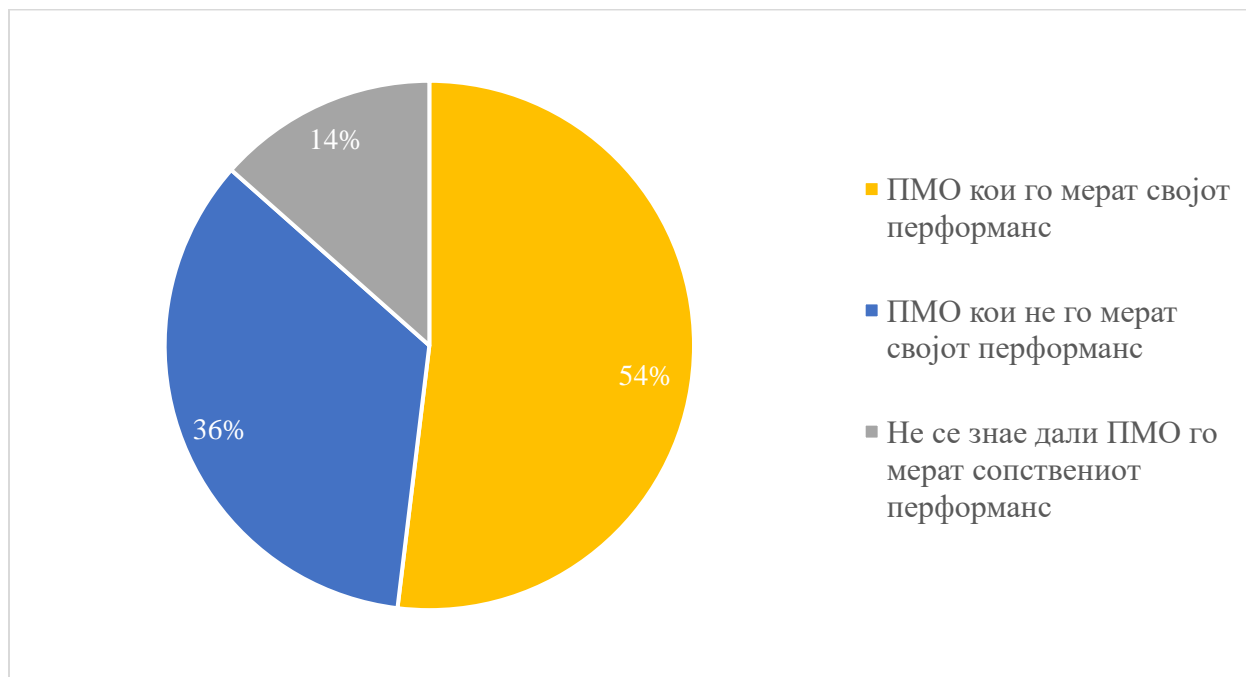
Самиот процес на воспоставување мерни точки се состои од следните чекори (Crawford, 2008):

1. **Планирање** - Со цел разбирање на клучните фактори за успех, ПМО најпрво треба да направи план за овој процес, да ги идентификува потребните стейкхолдери и да направи план за воспоставување на мерните точки.
2. **Воспоставување мерни точки** – Следен чекор е идентификување и избор на мерни точки и нивно дефинирање согласно одредена организациска шема на поставување мерни точки (од организациски цели, до пресликани проектни и индивидуални цели).
3. **Мерење** – Во дефинираните рамки за проверка, ПМО треба да ги консолидира потребните информации, како би можеле истите да бидат спремни за следниот чекор, односно анализа. Најчесто, изворот на ваквите информации се софтверските алатки за проектен и портфолио - менаџмент. Особено значајно за овој дел е соодветниот извор на информациите и квалитет на информации.
4. **Анализа** - Конвертирање на податоците во корисни информации и знаење е следниот чекор, односно анализа на соодветните резултати и валидација на резултатите. Анализата во оваа фаза вклучува и компаративна анализа на планираното со реализираното, како и на реализираното со минатиот прогрес и резултат.
5. **Извештај** - Претставување на резултатите во соодветен извештај и комуникација на истите со засегнатите стейкхолдери.
6. **Предлог за идни подобрувања** - Согласно резултатите, изработка на предлог за идни подобрувања е последниот чекор и воедно и инпут за следната итерација, односно за наредниот циклус на дефинирање мерни точки.

Ваквите мерења немаат особена корист, доколку се извршуваат само еднаш. Ваквиот процес треба да се реализира циклично, односно во итерации, каде со секоја итерација ПМО ќе ги прилагодува своите мерни точки и својата насока на база на минато искуство.

Во глобалното истражување на ESI за ПМО (2013), претставено на Слика 5.5, изненадувачки се резултатите како само 54% од проект и програм - менаџерите кои репортираат директно на ПМО, кажалe како ПМО го мери својот сопствен перформанс. 32% кажалe дека ПМО не го мери својот перформанс, а алармантни 14% објавиле како не знаат дали ПМО го мери својот перформанс. Зачудувачки е како 14% од проект и програм - менаџерите кои репортираат директно на ПМО, не знаеле дали ПМО ја мери сопствената вредност, што сигнализира како ПМО мора да ја работи својата работа подобро и да ги комуницира своите активности на вработените.

**Слика 5.5** Мерење на перформансот на ПМО од перспектива на проект - менаџери



Извор: ESI International. (2013c) “Global State of the PMO for 2013”. Arlington, VA. *ESI International*

Ваквото истражување наговестува два проблеми. Прво, голем процент на ПМО не го мерат сопствениот перформанс. Секое ПМО треба да го мери сопствениот перформанс со цел да може да увиди дали обезбедува вредност за организацијата. Второ, сите проектни професионалци треба да знаат дали ПМО го мери својот перформанс или не и ако да, кои мерни точки се користат. Одговорност е на ПМО да осигури дека сите знаат кои се мерните точки по кои се мери нивниот перформанс. Транспарентност во оваа насока е клучна за добра соработка и правилна работа на секторот за управување со проекти.

Предизвик е да се дефинира успехот на ПМО и мерните точки заради варијабилноста во улогата, функциите и нивоата на вклученост на ПМО во проектите. Исто така, тешко е да се изолира влијанието на ПМО на проектниот перформанс и успех, бидејќи нивното влијание во голем дел е индиректно. Полесно е да се констатира дека ПМО обезбедува поддршка, чувство на безбедност и слично, но многу е потешко да се квантифицира импактот на овие придонеси во проектниот успех или да се измери целосниот импакт во монетарна вредност, споредено со трошокот од постоењето на ПМО. Дополнително, како што се подобрува стапката на успех на проектите, истата може и не мора да биде заслуга на секторот за управување со проекти. Во таа насока, заради надворешни фактори, различни клиенти, економски и пазарни услови, конкуренција, регулативи и организациски процеси, тешко е да се измери успехот и придонесот на едно ПМО. Но, и покрај тоа, сепак постојат начини да се измери нивниот перформанс и ваквите предизвици не треба да бидат изговор за одбегнување на овој исклучително важен елемент. Четири области на кои треба да се фокусира ПМО во оваа насока се: комуникација, менаџмент на ресурси, стапка на успех на проектите и квалитет (Schibi, 2013).

**Комуникација** - Прашањето дали ПМО е значаен извор на инпут и информации со цел менаџментот да може да донесе одлуки, и дали обезбедува менаџмент - извештаи, значајни графички прикази и детални статус - извештаи.

**Менаџмент на ресурси** - Проверка дали ПМО ги користи вистинските алатки и методологии, без разлика дали е тоа план за подобрување на процеси, поддршка кон вработените и друго, во насока на подобрување на алокацијата и менаџментот на ресурсите. Дополнително, проверка дали тренинг - функциите кои ги исполнува ПМО кон проект - менаџерите се соодветни, доволни, како и проверка дали процесите кои ги споменува ПМО се апликативни и се следат.

**Проектен успех** - Со цел да се измери трендот во проектниот успех, треба најпрво да се дефинира што е проектен успех. Понатака, треба да се проверува стапката на успешни наспроти неуспешни проекти и дали трендот на проектен успех е во вистинска насока и согласно задоволителната и планирана стапка на прогрес. Проектниот успех може да се измери низ призмата на буџетски заштеди или буџетски пречекорувања на времени испораки или задоцнети, на квалитетот на реализација, итн.

**Квалитет** - Мерката на успех на ПМО од аспект на квалитет може да се измери преку два сегменти: задоволство на клиентите и подобрувања на процесите. Во однос на задоволството на клиентите, треба да постои разбирање кои се корисници на ПМО - услугите, и каде треба да се насочи фокусот во однос на тоа кои потреби треба да бидат исполнети. Конкретно, анкети дали и какво е задоволството на стејкхолдерите, би покажало дали ПМО ги пресретнува очекувањата. Во однос на процесни подобрувања, мерењата треба да покажат дали ПМО ги спроведува процесите на собирање и аплицирање на научените лекции кои би донеле предности за проектите и организациите во целост, како и следливоста на процесите и самата нивна ефикасност.

Ward, 2013, оди чекор понапред и дефинира и конкретни аспекти кои едно ПМО може да ги земе како основа за мерило, групирани во три нивоа и тоа:

Потенцијални мерни точки на ниво 1:

- > Број на обуки кои ги има преземено секој проект или програм - менаџер, планирани наспроти реализирани;
- > Број на PMP или PgMP во една организација, планирани сертификации на проект/програм - менаџери наспроти реализирани;
- > Примена на проект менаџмент - методологија;
- > Примена на софтверска алатка за проектен менаџмент.

Мерни точки на ниво 2 се:

- > Намалување на бројот на неуспешни проекти;
- > Подобра искористеност на ресурси;
- > Подобрени процеси;

- > Испорака на проекти во рамките на времето и предвидениот буџет;
- > Зголемено задоволство на стеикхолдерите, потврдено со помош на анкета.

Мерени точки на ниво 3 (кои се и од најголем интерес за топ - менаџментот):

- > Зголемени приходи и профит;
- > Брзина на пласирање на производи на пазар (односно намалено време на пласирање на нови производи на пазар);
- > Зголемување на пазарниот удел;
- > Зголемување на цената на акциите;
- > Намалени трошоци на производство;
- > Зголемена продуктивност на вработените;
- > Подобрен квалитет;

Секако, топ - менаџментот е еден од најбитните стеикхолдери и дефинирање на мерни точки кои тој најмногу би ги ценел е сосема логично. Но, секако е логично како зголемувањето на пазарниот удел и улогата на ПМО во истото, е тешко да се дефинира и поврзе. Одговорот најмногу зависи од самата организација и од поставеноста и улогата на самото ПМО. Без разлика, она што е значајно, е поставување на цели за ПМО на начин кој е конкретен, мерлив, достиглив, релевантен и временски специфициран, како истите би биле реални, предизвикувачки, а сепак остварливи.

Како заклучок со цел едно ПМО да може да изјавува како истото обезбедува вредност за организацијата, тоа мора да има сопствени мерни точки. Денешниот бизнис - свет е воден од информации и податоци. Претпоставки и интуитивни претчувства како ПМО носи вредност за денешните организации, не се доволни. За да може ПМО да ги убеди главните стеикхолдери дека обезбедува одредена вредност, мора истото да биде спремно да го мери сопствениот перформанс. Има стара изрека којашто вели: „Она што ќе се измери, тоа и ќе се реализира“. Измерете го ПМО, и точките кои се мерат, се оние кои ќе се реализираат.

## ГЛАВА 6: АНАЛИЗА НА ПМО И ПРОЕКТЕН МЕНАЏМЕНТ ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА НАСПРОТИ СВЕТСКИТЕ ТРЕНДОВИ

Достапноста на информации за проектн менаџмент и ПМО на светско ниво, ни овозможува јасна слика и претстава за статусот на оваа менаџмент - пракса, за позицијата на проектн менаџмент и ПМО во организациите, за предизвиците со кои се соочуваат организациите со оваа проблематика, за нивните потешкотии, како и за нивните позитивни искуства и успеси. Статистиките од светските трендови дополнително откриваат информации за минатата, сегашна и идна насока на проектн менаџмент и ПМО и многу битно помагаат за ширење на овој концепт.

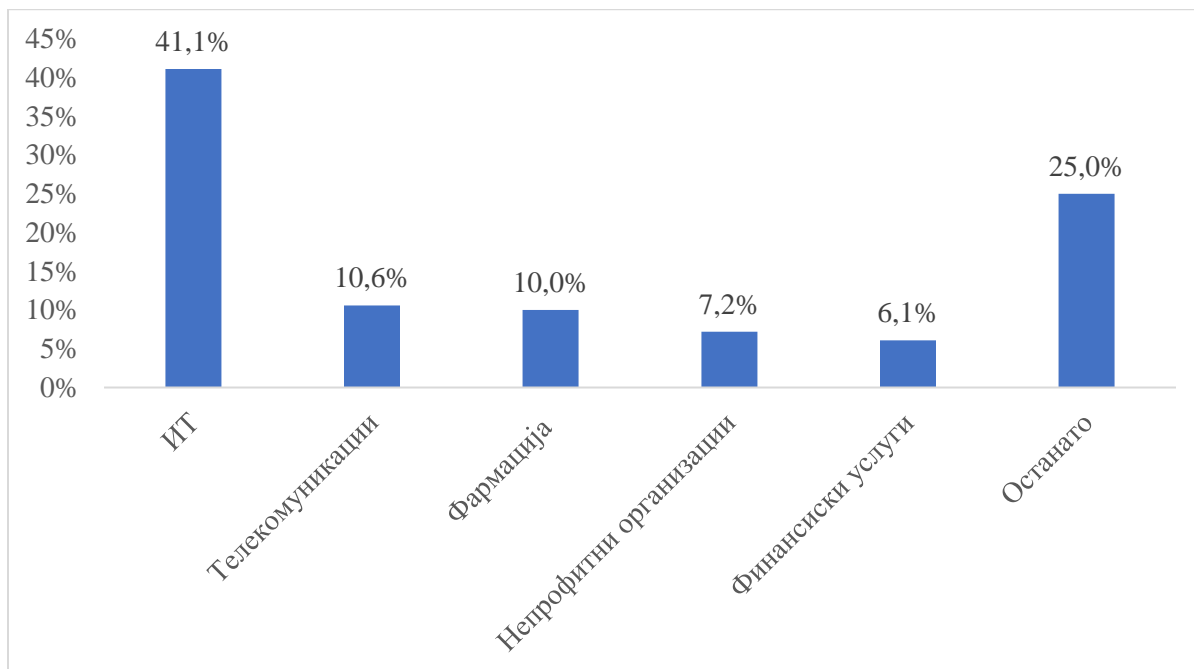
Истражувањата од ваков тип не се сретнуваат на територијата на Република Северна Македонија, што остава простор за придонес на овој докторски труд. Овој труд вклучува анализа на статусот на проектн менаџмент и ПМО во Република Северна Македонија на база на сопствено анкетно истражување. Резултатите во ова истражување се на база на 180 испитаници во повеќе од 60 организации од Република Северна Македонија, а самото анкетно истражување се спроведе во период од една година, односно од октомври 2018 до октомври 2019 г. Во најголем дел истражувањето беше спроведено електронски. Дополнително, истото беше физички проследено на конференција организирана од РММ Македонскиот чаптер, одржана на 17.10.2018 во Скопје на тема: „Проектн менаџмент, лесно во теорија, тешко во пракса“, каде учествуваа голем број релевантни организации од Република Северна Македонија за оваа проблематика. Самите прашања во анкетата беа конципирани на база на лично искуство во областа, една година истражувачка работа на темата претходно, како и преглед на обемна литература на темата. Дополнително, беше спроведен и преттест на анкетата да се осигури како прашањата се јасни, концизни и лесни за интерпретација.

Анкетата опфаќа вкупно 20 прашања за проектн менаџмент и ПМО, поконкретно за распространетоста на проектн менаџмент и ПМО во Република Северна Македонија, за позицијата на проектн менаџмент и ПМО во самите организации, за проект менаџмент - пристапите и стандардите кои се применуваат во организациите, за предизвиците и тешкотиите во проектното управување, за предизвиците со кои се соочуваат самите ПМО, за зрелоста на проектн менаџмент и ПМО во организациите, за улогата на проектн менаџмент и ПМО во додавање вредност за организациите, за улогата на ПМО во синхронизација на проектите со стратегијата, за самата улога на ПМО во организациите, итн.

Во однос на методологијата на истражувањето, беа опфатени организации од разни индустрии и тоа во најголем дел од ИТ, телекомуникации, фармација, финансиски услуги, непрофитни организации, градежништво, јавна администрација, металопреработувачка индустрија, електродистрибуција, металната индустрија, итн. Застапеноста на индустрии кои беа вклучени во истражувањето е прикажано на слика 6.1. Во истражувањето најголема застапеност има ИТ - индустријата, бидејќи бројноста на ИТ - организации во Република

Северна Македонија е значително поголема од бројноста на организации од телекомуникациската дејност, фармација, финансиски услуги, итн.

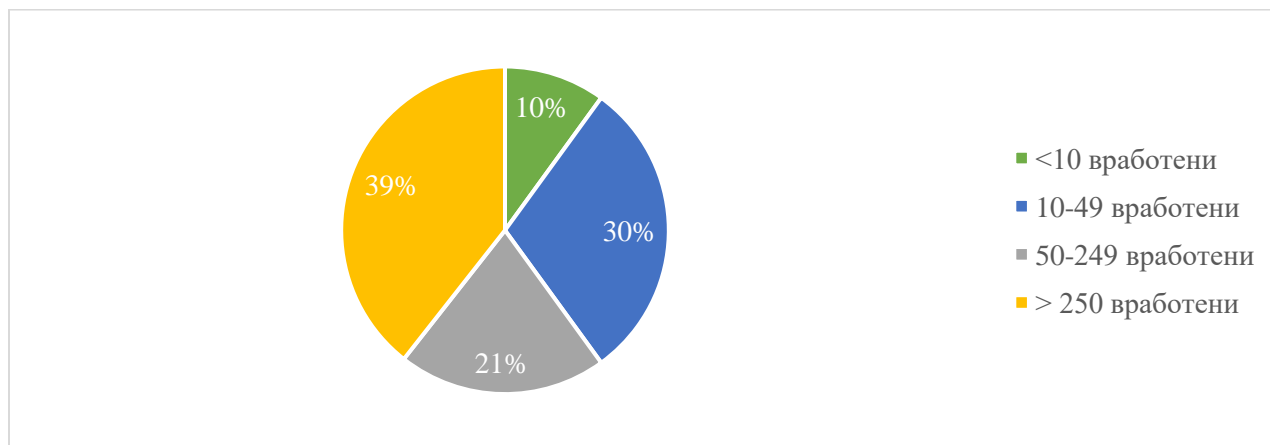
**Слика 6.1** Застапеност на индустрии во анкетното истражување



Извор: Сопствено истражување

Во поглед на големина на организациите, самото истражување опфаќа организации од секакви големини (Слика 6.2). Најголема застапеност во самото истражување заземаат големите организации, односно организациите со повеќе од 250 вработени, следени од организациите со 10-49 вработени, па оние со вработени од 50-249 и на крај малите организации со помалку од 10 вработени.

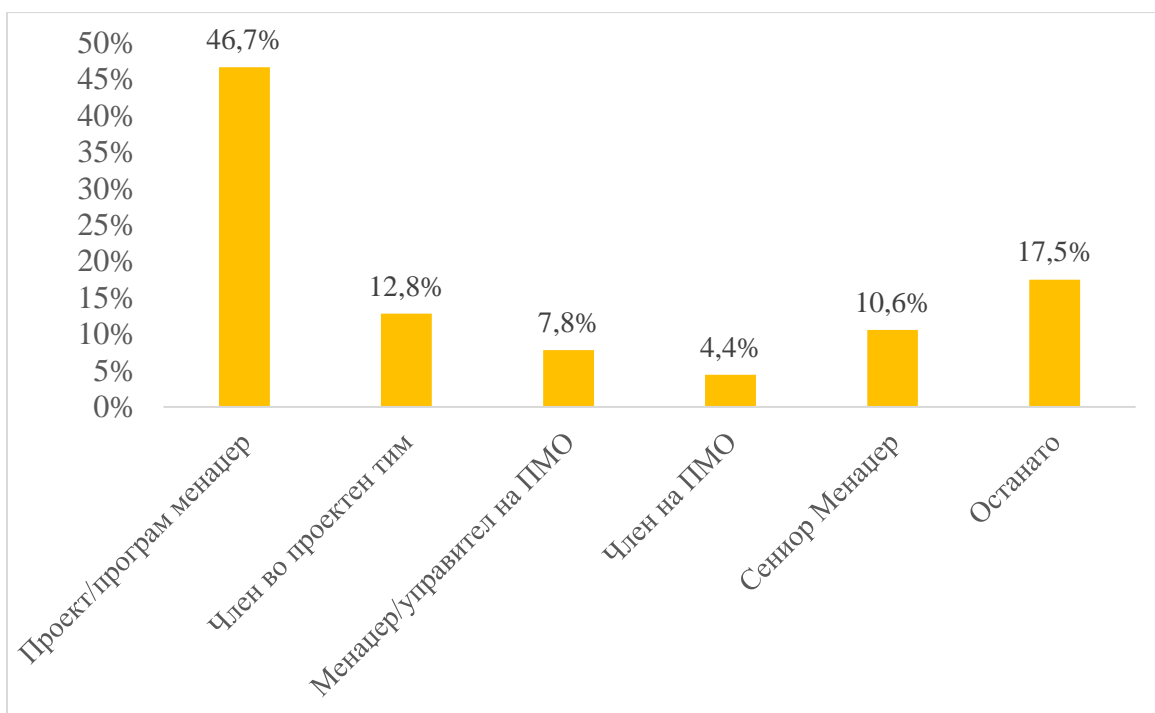
**Слика 6.2** Застапеност на големина на организации во анкетното истражување



Извор: Сопствено истражување

Во поглед на улогата и профилот на испитаниците, таргетот на истражувањето беше на соодветни профили кои би биле апликативни и би можеле да дадат одговор на самата анкета, со најголема застапеност на проект/програм - менаџери. Дополнителни профили кои учествуваа во самото истражување се: членови во проект, ПМО - менаџери, членови на ПМО и сениор менаџери. Деталите за застапеноста на профилот на испитаници е претставена на слика 6.3.

**Слика 6.3 Застапеност на профил на испитаници во анкетното истражување**



Извор: Сопствено истражување

Во следниот дел е претставена анализа на резултатите од самото истражување, давајќи одговори на најбитните прашања врзани со проект - менаџмент и ПМО проблематиката во Македонија.

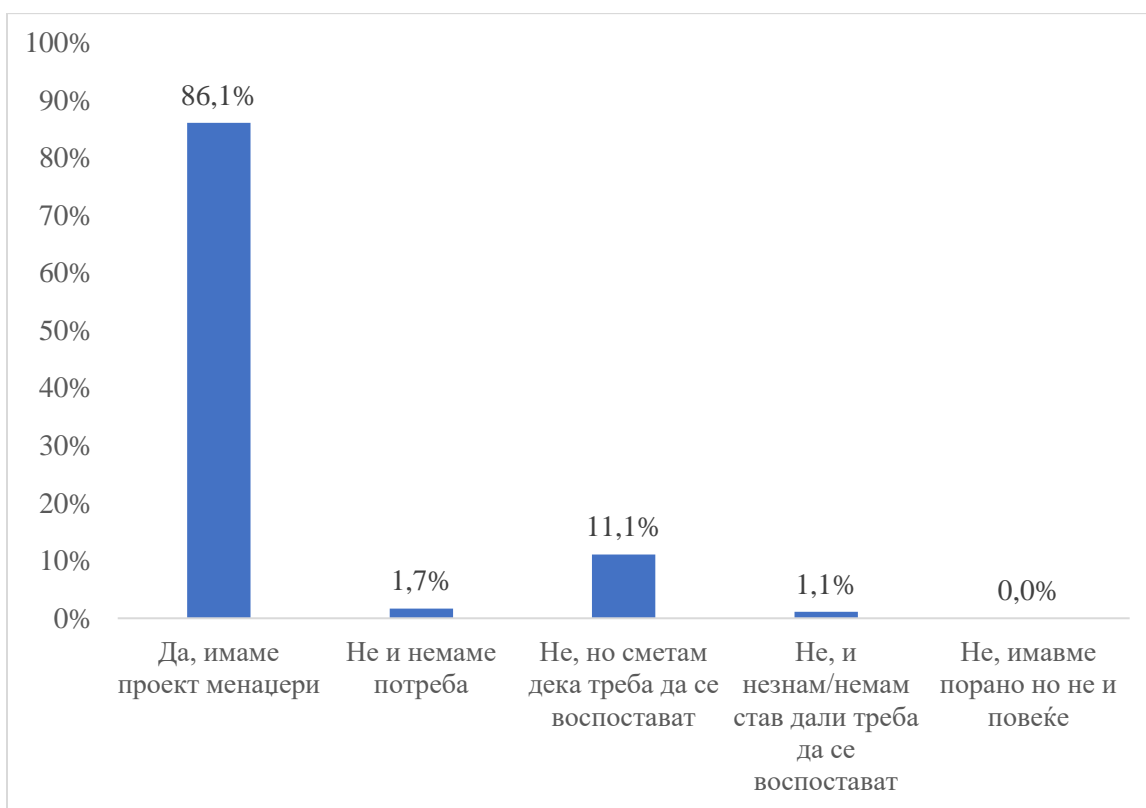
### **6.1. Анализа на резултатите од истражувањето во Република Северна Македонија во областа на проектн менаџмент и ПМО**

Анализата на резултатите од истражувањето во овој дел е претставена во неколку сегменти. Најпрво, резултатите се презентирани на севкупно ниво. Следно, направена е одредена анализа и споредба на резултатите зависно од индустриската припадност на организациите, како и зависно од големината на организациите како би се извлекле соодветни заклучоци зависни од овие варијабли.

### 6.1.1. Анализа на резултатите за проектен менаџмент на територијата на Република Северна Македонија

Кога зборуваме за проектен менаџмент на територијата на Република Северна Македонија, она што од самиот почеток нè интересира, е застапеноста на оваа менаџмент - дисциплина. Дали ваквиот концепт е масовно застапен во Македонија или не? Според истражувањето, детали на Слика 6.4, 86.1% од организациите применуваат проектен менаџмент, односно имаат проект - менаџери кои водат проекти. Додека од оние кои немаат проектен менаџмент, 11.1% сметаат дека ваквиот менаџмент - пристап треба да се воспостави.

**Слика 6.4** Застапеност на проектен менаџмент во Република Северна Македонија



Извор: Сопствено истражување

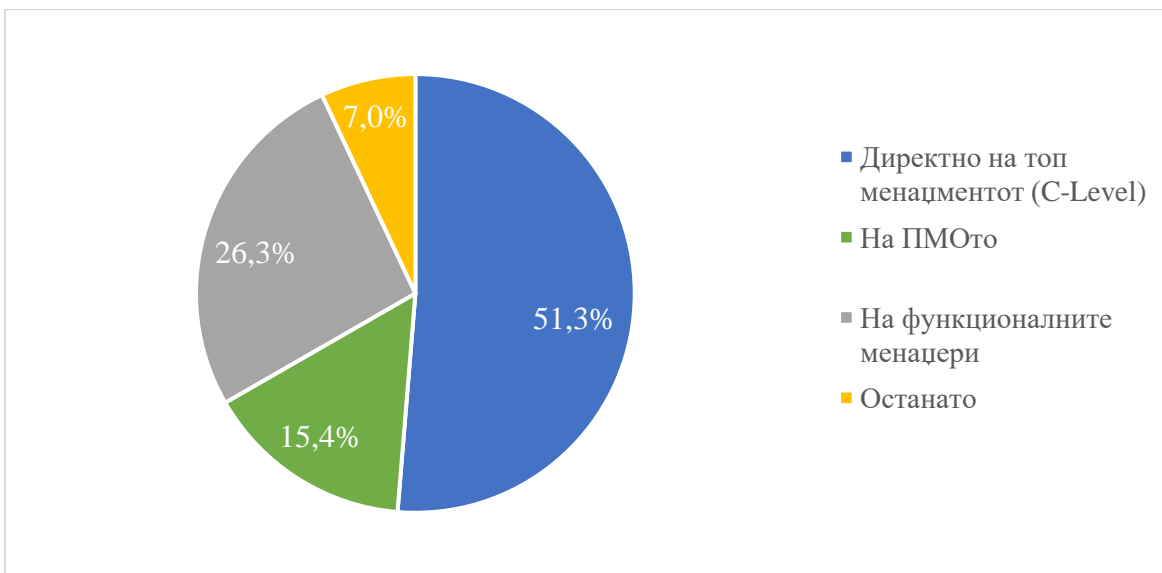
Само 1.7% од организациите сметаат дека немаат никаква потреба од проектен менаџмент, а 1.1% не знаат или немаат став дали треба да се воспостават проект - менаџери. Ни една организација од оние кои беа опфатени во истражувањето се немаат откажано од концептот на проектен менаџмент.

Во однос на поставеноста на проект - менаџерите во организациски контекст (Слика 6.5), најголем дел од организациите 51.3% имаат структура каде проект - менаџерите одговараат директно на топ - менаџментот, додека 26.3% одговараат на функционалните менаџери, а 15.4% на ПМО. Ваквата поставеност зборува позитивно за позицијата на проект



- менаџерите. Нивната висока поставеност во организациската структура овозможува авторитет и моќ и зборува за сениоритет кој секако е потребен за успешно управување на проектите.

**Слика 6.5 Поставеност на проект - менаџерите во организациски контекст во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Во однос на стандарди и методологии, повеќето организации во Република Северна Македонија користат хибридни проект менаџмент - пристапи и агилни/итеративни проект менаџмент - методологии како Скрам, Канбан (Слика 6.6). Во рамките на хибридни проект менаџмент - пристапи влегуваат разни комбинации од агилните методологии (Скрам и Канабн) и предвидливите методологии како Водопад. Ваквите резултати се во согласност со очекувањата, знаејќи како најголемата застапеност на организациите опфатени во истражувањето се од ИТ – индустријата, за кои агилните и/или хибридните пристапи се најсоодветни. Детали од ваквата анализа, односно разгледување на ова прашање од перспектива на организациска припадност на индустриско ниво е опфатена во подглавата 6.1.3 „Анализа и споредба на резултатите за проект менаџмент и ПМО зависно од индустријата на организациите“. Она што е карактеристично за ова прашање и што може да се забележи од оваа севкупна анализа, е како дури 27.2% од организациите не користат никакви стандарди за проект менаџмент, што секако остава простор за подобрување како употребата на стандарди и методологии ја помагаат проект менаџмент - праксата и се добра практика за успешните организации кои применуваат проект - менаџмент. Дополнително, истражувањето покажува дека 8.9% од испитаниците не се информирани кои стандарди и методологии се користат, а интересно е како една организација има свои интерни стандарди и пристапи кои ги применува.

**Слика 6.6 Застапеност на стандарди за проект - менаџмент во организациите во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Како овој труд би опфатил и соодветни препораки врзани со проект менаџмент - праксата, потребно е да се осознаат проблемите и предизвиците со кои се соочуваат организациите во Македонија денес, во поглед на проектно управување. Слика 6.7 ги сумира предизвиците врзани со проектен менаџмент, согласно резултатите од истражувањето, подредени, односно рангирани, согласно нивната процентуална застапеност. Најголем проблем според испитаните организации е проблемот со лимитираната расположливост на ресурси и проблемот со несоодветно дефинирани барања и цели на проектот. На трето место организациите го рангираат проблемот со неточно планирање на времето/ресурсите потребни за комплетирање на проектот. Некои од дополнителните информации кои испитаниците ги споделија во истражувањето на оваа тема, односно дополнителни предизвици кои тие ги гледаат како проблем, се: „Недоволна комуникација“; „Технички лицитации за ефективна реализација“; „Несоодветно назначување на проектен менаџер“, итн. Гледајќи и анализирајќи ги идентификуваните предизвици, може да се заклучи како во голем дел истите може да се надминат со помош на секторот за управување со проекти. Воспоставувањето на ПМО или подобрување на работата на ПМО во овие сегменти со конкретни предлози каде и како ваквите предизвици и потешкотии би можеле да бидат надминати, е претставено во Табела 6.1 користејќи ја поделбата на функции на ПМО како сектор во подглавата 3.2 „Улогата и функцијата на ПМО“, Слика 2.8.

**Слика 6.7 Најчести предизвици врзани со проектното истражување во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

**Табела 6.1 Најчести причини за предизвици и тешкотии во проектното управување според анкетното истражување и улогата на ПМО во надминување на истите**

Ранг	Предизвици	ПМО како поддршка
1	Лимитирана расположливост на ресурси	Портфолио - менаџмент и менаџмент на ресурси
2	Несоодветно дефинирани барања и цели на проектот	Стандарди и алатки
3	Неточно планирање на времето/ресурсите потребни за комплетирање на проектот	Менаџмент на податоци; тренинг и менторство
4	Промени во приоритетите на проектите во организацијата	Портфолио - менаџмент
5	Недефинирани ризици на проектот	Менаџмент на податоци
6	Неискусен проект - менаџер	Тренинг и менторство Менаџмент на ресурси Проект - менаџмент
7	Отсуство на стандарди/процеси/урнеци за управување на проекти	Стандарди и алатки
8	Неискусен проектен тим	Менаџмент на ресурси
9	Недостаток на поддршка на проект спонзор/сениор менаџмент	Стандарди и алатки

Извор: Сопствено истражување

Еден од начините да се надминат и намалат ваквите предизвици е со соодветна поставеност на ПМО. Согласно испитаниците, еден од најголемите предизвици во проектното управување е лимитираната расположливост на ресурси. Една од задачите на ПМО во современото бизнис работење е соодветна алокација на ресурси на проектите и портфолио - менаџмент. Ваквата улога на ПМО има за задача да одговори токму на предизвикот со лимитираната расположливост на ресурси, од аспект дека овозможува избор на вистинските проекти (портфолио - менаџмент) и од аспект дека овозможува увид и баланс на ресурсната расположливост (менаџмент на алокација на ресурси). Во делот на несоодветно дефинирани барања и цели, ПМО може да помогне преку поставување одредени стандарди за проектен менаџмент кои би наложиле комплетирање на претходна анализа, подготовка и план за проектите пред нивно одобрување и започнување. Дополнително, добро ПМО може да помогне и во предизвиците со неточно планирање на времето/ресурсите потребни за комплетирање на проектот преку јавна достапност и споделување на проект - менаџерите со историски информации од изминати проекти со слична природа и со помош на дата - базата на проекти и проектни информации. Дополнително, со соодветен тренинг и менторство, проект - менаџерите можат да научат нови техники за естимација кои би помогнале во надминување на ваквиот предизвик. Понатака, ПМО може да помогне и со промените во приоритети на проектите во организацијата, преку соодветен портфолио - менаџмент и организирана приоритизација на проектите. Во однос на недефинираните ризици на проектот, ПМО може да помогне повторно преку споделување информации на проект - менаџерите од претходни историски слични проекти и ризиците со кои тие проекти се сретнале, како и со соодветно поставување на менаџмент на ризици. Секако, и предизвикот со отсуството на стандарди/процеси/темплејти за управување со проекти, исто така треба да се надмине со помош на ПМО. Како една од главните задачи на едно ПМО е токму поставување на стандарди/процеси и темплејти за полесно, поефикасно и поуспешно управување на проектите. Во однос на предизвикот со недоволно искусен проект - менаџер, ПМО може и треба значително да помага, бидејќи една од главните функции на ПМО е континуирана обука, менторство и тренинг за проект - менаџерите. Дополнително, она што дел од добропоставените ПМО го овозможуваат, е и соодветно поставување на проект - менаџери, односно соодветни проект - менаџери на соодветни проекти, како ваквиот проблем и предизвик дополнително би се намалил. Исто така, ПМО може да се вклучи во директно управување на проекти или дел на проекти, како би помогнале во поставување на стандарди за проект - менаџмент и би биле пример за останатите проект - менаџери. Предизвикот со неискусен проектен тим, може делумно да се намали, со помош на менаџмент на алокацијата на ресурси, иако за ваквиот предизвик голема улога игра и самата зрелост на организацијата и умешноста на функционалните менаџери или тим - лидери да ги надградуваат своите вработени. На крај, ПМО исто така може да помогне во делот на поддршка од проект - спонзор и сениор менаџмент на проектите, преку поставување процеси кои би ја овозможиле ваквата вклученост и поддршка на сениор менаџментот на проектите. Конкретно, со поставување на одбор за управување со проекти, проект - менаџерите би имале директна врска со сениор менаџментот и ваквиот предизвик би се намалил.

Како организациите би имале напредок во умешноста и успехот на нивните проекти, потребно е соодветна инвестиција во тренинг и обука на проект - менаџерите. Согласно истражувањето, најголем број од организациите инвестираат во тренинг за унапредување на знаењето/вештините за проект менаџмент (48.4%). Позитивно е што голем број организации даваат поддршка на своите проект - менаџери за сертификација (PMP, Скрам Мастер) (46.5%). Додека, најголем простор за напредок има во делот на кариерен развој за оние вклучени во проект менаџмент (17.4%) како би се придонело за стимулација и развој на професијата проект менаџер. Севкупните детали од оваа насока, се презентирани на Слика 6.8. Дел од испитаниците во истражувањето одговориле дека во нивните организации нема никакви опции за тренинг или дека проект - менаџерите се оставени на самоунапредување и самоусовршување.

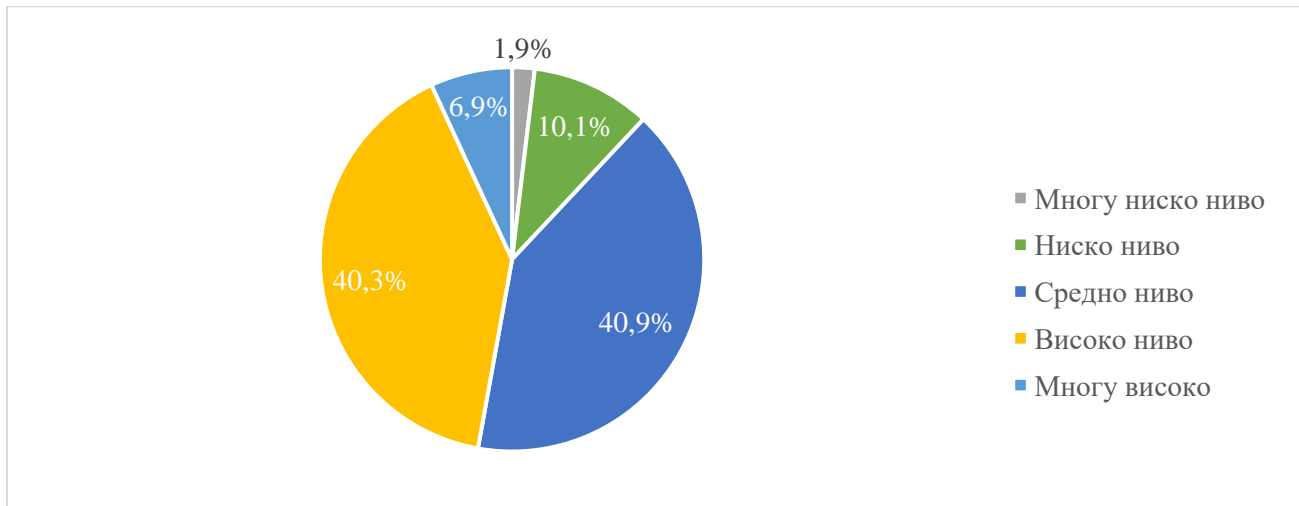
**Слика 6.8 Застапеност на опции за тренинг, унапредување и развој на проект - менаџери во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Големата застапеност на проект менаџмент во организациите во Македонија, го повлекува и прашањето колку од нив имаат развиени проект менаџмент - принципи, односно колку од организациите се навистина зрели во поглед на проект менаџмент, а колку сметаат дека имаат простор за напредок. Слика 6.9. ги претставува резултатите од аспект на зрелоста на организациите во поглед на проект - менаџмент на територијата на Република Северна Македонија. Со цел подобро согледување на статусот на организациите, зрелоста во проект менаџмент е претставена на скала: многу ниско; ниско; средно; високо; многу високо.

**Слика 6.9 Зрелост на проектн менаџмент во организациите во Република Северна Македонија**

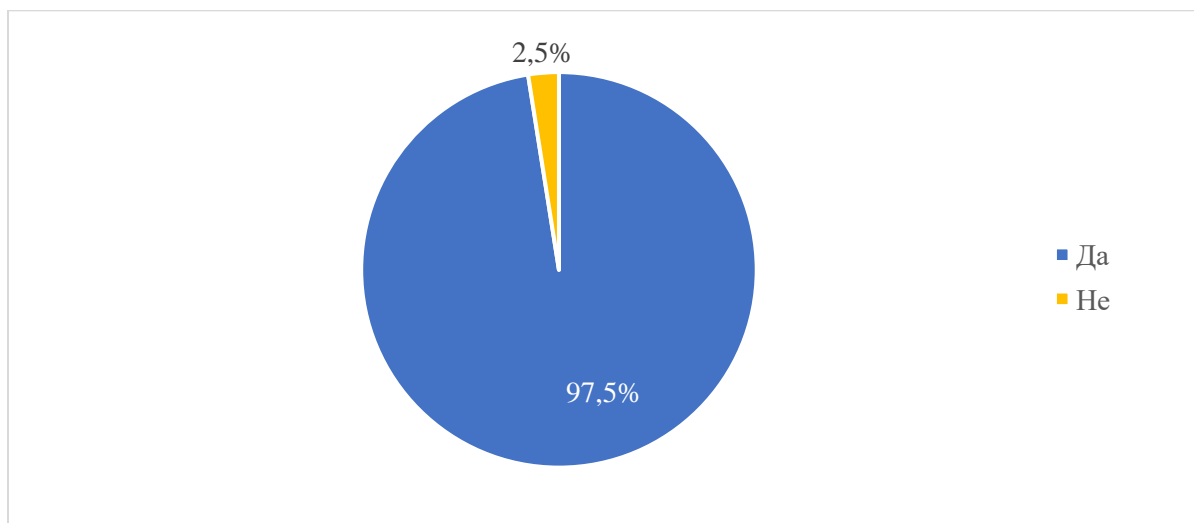


Извор: Сопствено истражување

Најголем број од испитаниците ја оцениле зрелоста во нивната организација во поглед на проектн менаџмент на средно ниво (40.9%) и на високо ниво (40.3%). На многу ниско ниво се само 1.9% од организациите, додека на многу високо ниво се 6.9% од организациите. Ваквата анализа покажува задоволително ниво (средно-високо) во поглед на зрелоста на организациите во проектн менаџмент со простор за дополнителни унапредувања.

И како последно прашање од овој дел, истражувањето ја опфаќа перцепцијата на испитаниците во поглед на тоа дали примената на проектн менаџмент креира/додава вредност за организациите (Слика 6.10).

**Слика 6.10 Улогата на проектн менаџмент во креирање/додавање на вредност според анкетното истражување**



Извор: Сопствено истражување

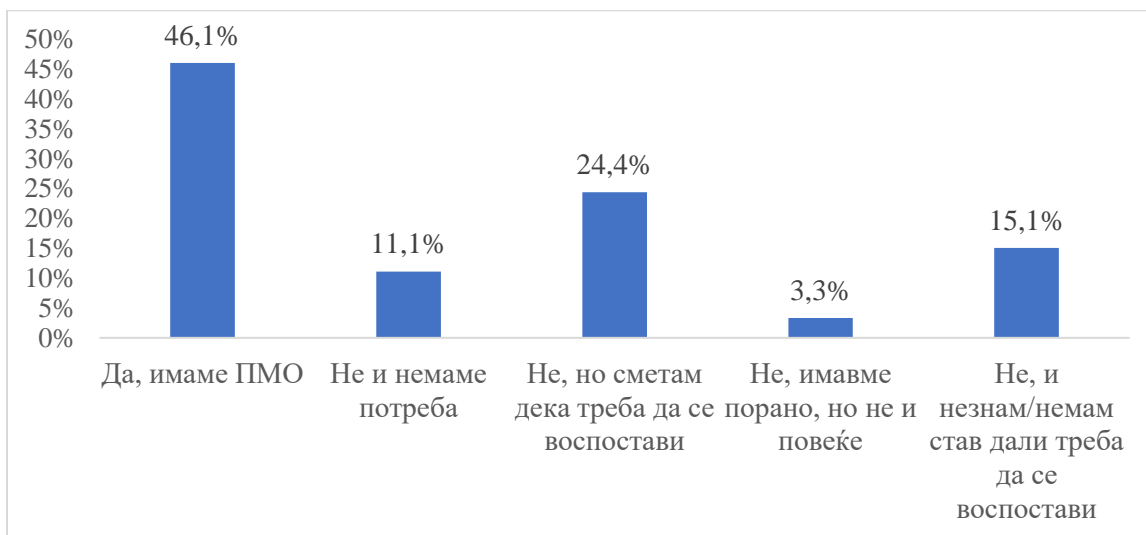
Со извонредни 97.5%, испитаниците ја оцениле примената на проектн менаџмент како позитивна во овој поглед, односно како начин, менаџмент - принцип кој им овозможува на организациите додадена вредност. Ваквата позитивна корелација на проектн менаџмент со можноста за додавање вредност во организациите ја осигурува позицијата на проектн менаџмент како стабилен концепт кој и без разлика на одредените предизвици, останува позитивно оценет од мнозинството испитаници и организации. Убедливата процентуална убеденост на проектн менаџмент, ја афирмира вредноста и предноста која оваа проект менаџмент - дисциплина ги овозможува.

Со ова прашање го заокружуваме делот на истражувањето врзано со проектн менаџмент. Следниот дел од трудот се фокусира на резултатите од истото истражување, во продолжение опфаќајќи прашања за концептот на ПМО, како би се овозможила достапност на информации и анализа за секторот за управување со проекти на територијата на Република Северна Македонија и во последователниот дел и соодветна анализа и споредба на овие резултати, и за проектн менаџмент и за ПМО, зависно големината на организацијата и зависно од индустријата на самите организации.

#### 6.1.2. [Анализа на резултатите за ПМО на територијата на Република Северна Македонија](#)

Вториот дел од анкетното истражување е посветен на спознавање на состојбата на секторот за управување со проекти на територијата на Република Северна Македонија. Во оваа насока, истражувањето опфати десет прашања, почнувајќи со застапеноста на ПМО во Македонија (слика 6.11). Согласно резултатите, застапеноста на ПМО во организациите во Република Северна Македонија е 46.1%. Голем дел од организациите немаат ПМО, меѓутоа сметаат дека овој сектор треба да се воспостави (24.4%). Интересен е податокот дека во мал дел од организациите (3.3%) порано имале ПМО, но повеќе немаат. Дел од организациите оцениле дека немаат потреба од воспоставување на овој сектор, односно 11.1%, додека дел од испитаниците одговориле како не знаат или немаат став по однос на ова прашање (15.1%). Знаејќи дека самиот концепт на ПМО е понов, објасниво и оправдано е овој процент на организации кои немаат став или едноставно не знаат дали имаат потреба од ваков сектор. Повторно заради новината на концептот, очекувани се и резултатите дека застапеноста на ПМО е пониска од застапеноста на проектн менаџмент во организациите на територијата на Република Северна Македонија. Позитивно е тоа што големиот процент на организации сметаат дека ваквиот сектор треба да се воспостави како би се унапредил и помогнал самиот процес на проектн менаџмент. А дополнително, во иднина, дел од оние организации кои не знаат или немаат став по ова прашање, би можеле да припаднат на оние организации кои немаат, а сакаат да воспостават ваков сектор, или пак во оние организации кои имаат ПМО.

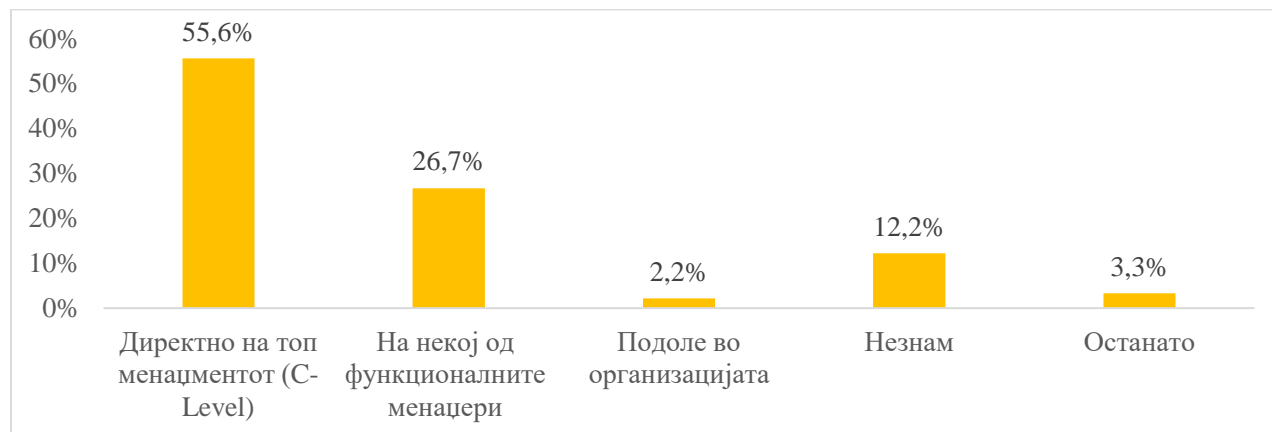
**Слика 6.11 Застапеност на ПМО во организациите на територијата на Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Поставеноста на ПМО во организациски контекст е тема која е доста варијабилна за организациите денес. Во дел од организациите, ваквиот сектор е позициониран на високо ниво, директно на топ - менаџментот, некаде овој сектор е поставен во рамките на некоја сектор, под раководство на некој од функционалните менаџери, а некаде и пониско во организациската структура. Согласно истражувањето (слика 6.12), во најголем дел од организациите во Македонија, ПМО е поставено да одговара токму на топ - менаџментот, односно 55.6%, додека на второ место, кај 26.7% од организациите, ПМО одговара на некој од функционалните менаџери.

**Слика 6.12 Поставеност на ПМО во организациски контекст во Република Северна Македонија**



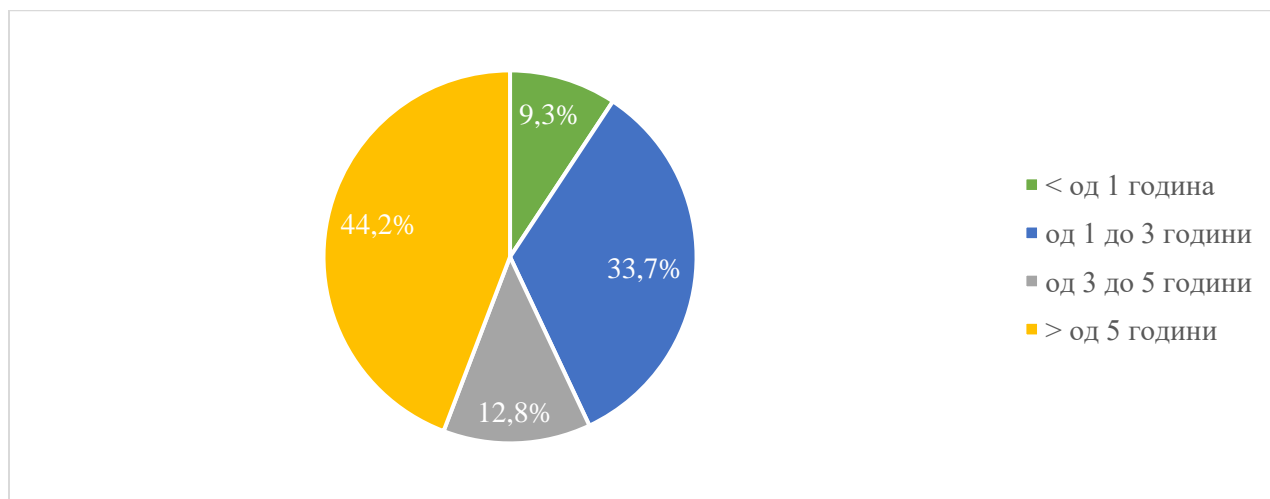
Извор: Сопствено истражување



Ваквите резултати зборуваат позитивно, дека поставеноста на ПМО на повисоките нивоа во организацијата е значајно за авторитетот, стратегиската позиција за овој сектор и оставаат простор за афирмација на овој сектор како стратегиски значаен партнер во организацијата. Поразително е тоа што 12.2% и не знаат каде во организациски контекст припаѓа ПМО. Без разлика на новитетот на овој сектор, ПМО - менаџерот, односно управителот на овој сектор мора да осигури транспарентност и јасна слика каде во организацискиот контекст истите се наоѓаат. Поддршката на топ - менаџментот е особено значајна во оваа насока. Позитивна констатација од самото истражување е тоа што само 2.2% од ПМО се на доста ниско ниво во организацијата, односно ниво/нивоа пониско од функционалните менаџери.

Знаејќи дека ПМО е понов концепт, истражувањето го опфати и прашањето врзано со времетраењето на ПМО во организациите во Македонија (Слика 6.13).

**Слика 6.13 Времетраење на ПМО од неговото постоење во Република Северна Македонија**

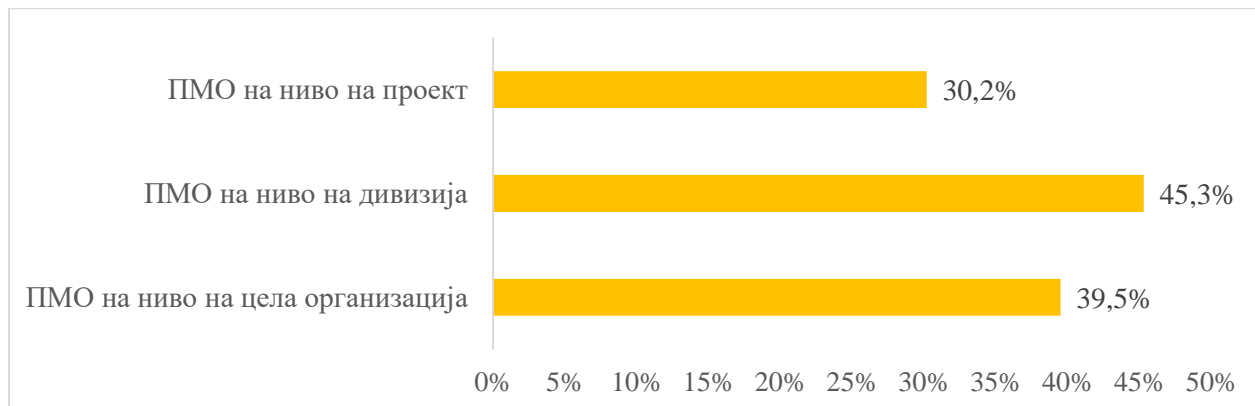


Извор: Сопствено истражување

Најголем дел од испитаните организации имаат ПМО кое постои повеќе од 5 години, 44.2%, што зборува за организации кои во најголемиот дел имаат зрело ПМО. Но, голем дел од организациите имаат и ПМО кое постои од пред 1-3 години (33.7%). Помалку од 1 година како е формиран секторот за управување на проекти е забележано кај 9.3% од организациите, а ПМО кои работат 3-5 години во организациите во Македонија се застапени со 12.8%

Дополнително поле на варијабилност кај ПМО е тоа што нивниот домен во организациски контекст понекогаш се однесува на ниво на проекти на целата организација, понекогаш на ниво на проекти на ниво на сектор, понекогаш на ниво на проект, а понекогаш е комбинација од два или повеќе вида. Слика 6.14 ги покажува резултатите од истражувањето во овој контекст.

**Слика 6.14 Вид на ПМО во организациски контекст во Република Северна Македонија**

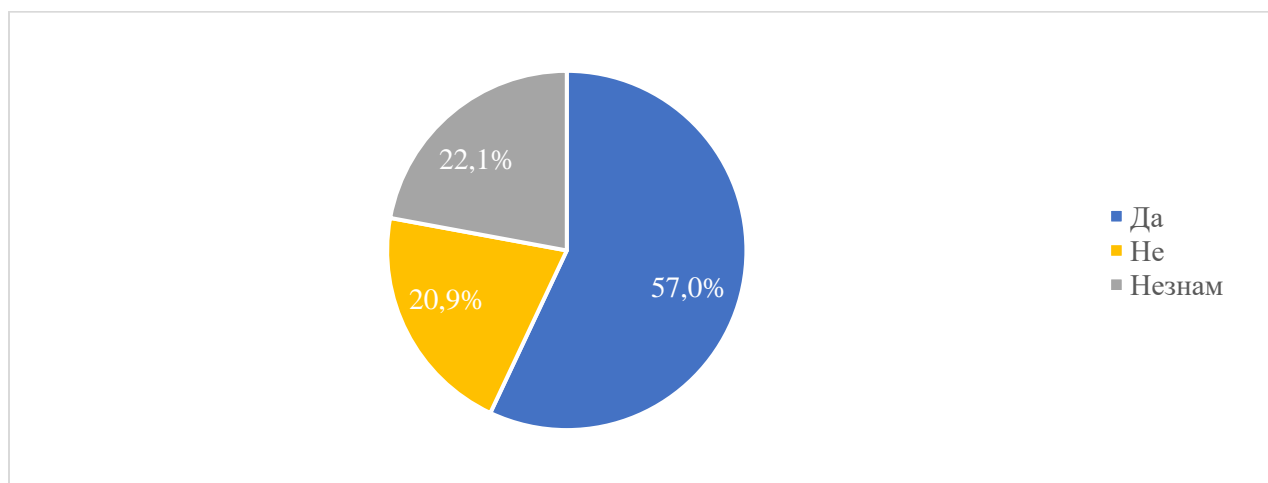


Извор: Сопствено истражување

Согласно резултатите, можеме да забележиме дека најголем дел од организациите во Македонија имаат ПМО на ниво на сектор (45.3%), но голем дел имаат и ПМО кое е одговорно за сите проекти, односно е на организациско ниво (39.5%). Дел од ПМО се вклучени и на ниво на проект (30.2%) што зборува дека дел од нив, освен севкупниот надзор на проекти на ниво на сектор/организација се вклучени и во секојдневната поддршка на индивидуално ниво, односно на ниво на проект.

Еден од клучните аспекти на успешните ПМО е синхронизација на проектите со стратегијата на самата организација. Според истражувањето, (Слика 6.15) 57% од испитаниците одговориле дека во нивните организации проектите се синхронизирани со организациската/дивизиската стратегија и дека во овој процес е вклучено и самото ПМО. Во голем дел испитаниците не знаеле дали ваквиот концепт е пракса што зборува повторно за простор за подобрување на комуникацијата и транспарентноста во работата на ПМО.

**Слика 6.15 Вклученост на ПМО во синхронизација на проектите со организациската/дивизиската стратегија во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Уште еден аспект каде секторот за управување со проекти бележи различности со останати сектори за управување на проекти е во поглед на својата улога. Табела 6.2. ги претставува најчестите одговорности кои ПМО ги има во организациите во Република Северна Македонија, рангирани по приоритет. Најголем број од ПМО се вклучени во воспоставување на стандарди/процеси/темплејти за проектен менаџмент, изработуваат извештаи врзани за проектниот статус и се вклучени во директно менаџирање на проектите. Оваа табела ни открива и дека повеќе од 50% од организациите (поточно 53%) имаат ПМО кое вклучува и проект - менаџери кои се вклучени во директно управување на проекти.

**Табела 6.2 Ранг на најчести одговорности и задачи кои ПМО ги опслужува во Република Северна Македонија**

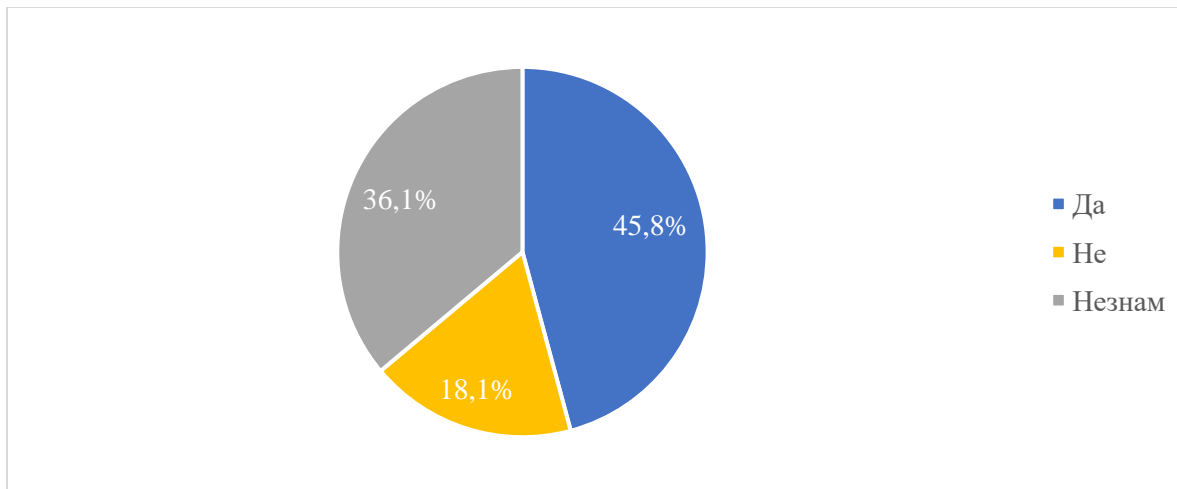
#	Улога на ПМО	% застапеност
1	Воспоставување на стандарди/процеси/урнеци за проектн менаџмент	65.1%
2	Подготвување извештаи врзани за проектниот статус и сл.	57.8%
3	Директно менаџирање на проекти (како проект - менаџери)	53%
4	Воспоставување/следење на мерни точки за успех на проектите	51.8%
5	Менаџирање на алокација на ресурси на проектите	33.7%
6	Тренинзи/обука/менторство за проект - менаџерите	32.5%
7	Портфолио - менаџмент	30.1%

Извор: Сопствено истражување

Согласно истражувањето, можеме да заклучиме дека најголем простор за унапредување има во делот на портфолио - менаџмент, тренинзи/обука и менторство за проект – менаџерите, како и во менаџирањето на алокацијата на ресурсите. Овие области се особено значајни за додавање вредност во работата на ПМО, а согласно истражувањето истите се рангираат на најниско ниво. Како би се подобрил рејтингот на ПМО и вредноста која стеикхолдерите ја имаат за овој сектор, ПМО треба да ги преземат и овие одговорности и задачи. Во таа насока, особена препорака за организациите во Македонија е поголемо вклучување на ПМО во портфолио - менаџмент, во менаџмент на алокација на ресурси и секако, посветување доволно време и посветеност за соодветна надградба, односно организација на соодветни тренинзи и обука за проект - менаџерите.

Следниот дел од истражувањето се фокусира на анализа на застапеноста на ПМО во Република Северна Македонија кои имаат воспоставено мерни точки за следење на сопствениот успех, вредност и ефективност. Слика 6.16 ги сумира резултатите по ова прашање.

**Слика 6.16** Застапеност на ПМО кои имаат воспоставени мерни точки за сопствениот успех и перформанс во Република Северна Македонија

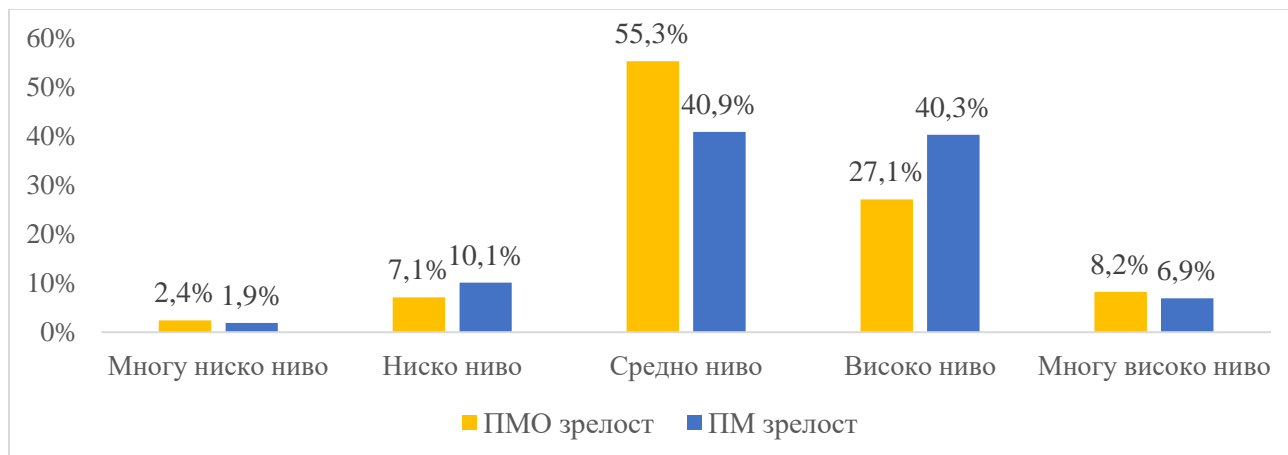


Извор: Сопствено истражување

Она што особено го покажува истражувањето, е дека голем број од испитаниците (36.1%) не се свесни дали нивното ПМО го мери сопствениот перформанс или не. Ваквата застапеност посочува на простор за напредок од аспект на промовирање на активностите кои ги спроведува ПМО и промовирање на транспарентноста на работата на ПМО. Доколку тие го мерат сопствениот перформанс, резултатите за тоа треба да се јавни и достапни. Дополнително, стејкхолдери како проект - менаџери, членови на проектен тим и сениор менаџмент, треба да се вклучени во обезбедување на инпут за работата на ПМО како дел од овие мерни точки. Тоа значи дека овие 36.1% кои одговориле како не знаат дали ПМО го мери сопствениот перформанс или не, спроведуваат мерење на работата и напредокот на ПМО или не ги вклучуваат главните стејкхолдери кои треба да дадат инпут за истото. Позитивно е што скоро половина од испитаните организации спроведуваат самоевалуација, додека 18.1% цврсто одговориле дека во нивните организации ваквата активност не е пракса.

Во поглед на зрелоста на ПМО, истата во споредба со зрелоста на проектен менаџмент е на пониско ниво. Во однос на проектен менаџмент, 40.3% од организациите ја рангирале зрелоста на високо ниво, додека во поглед на ПМО, 27.1% од организациите ја дале високата оценка за зрелоста на нивното ПМО. Она што е позитивно во поглед на зрелоста на ПМО, е тоа дека на скалата на „зрелост на многу високо ниво“, малку поголем процент од организациите, односно за 1.3% ја рангирале зрелоста на ПМО подобро од проектен менаџмент. Слика 6.17 ги сумира резултатите во поглед на зрелоста на ПМО и зрелоста на проектен менаџмент, како би се прикажала севкупната перспектива по ова прашање визуелно.

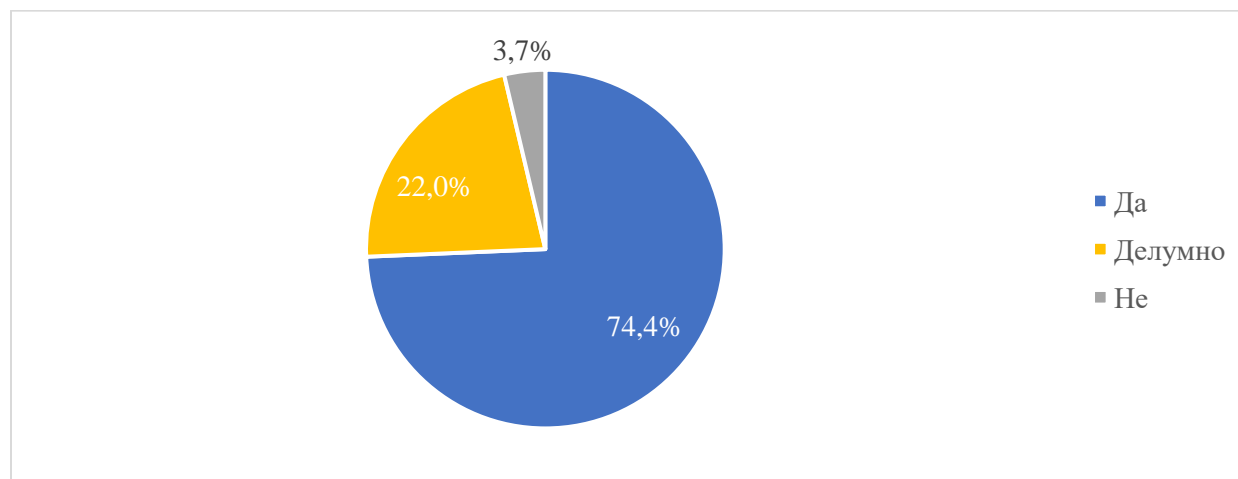
**Слика 6.17 Зрелоста на ПМО и зрелоста на проектен менаџмент во организациите во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Една од главните цели на ПМО е да придонесе за подобар и поуспешен проектен менаџмент. Колку истите се умешни во тоа, често е знак прашалник, што доведува и до неретките сомневања за вредноста на овој сектор што беше воедно и тема на истражување во самиот труд. Од таа перспектива, резултатите од истражувањето покажуваат позитивен тренд и насока. Конкретно, 74.4% од испитаниците сметаат како ПМО е фактор кој придонесува за подобар и поуспешен проектен менаџмент. Останатите 22% сметаат дека ПМО делумно придонесува за подобар и поуспешен проектен менаџмент, додека 3.7% одговориле негативно (слика 6.18). Нивото на доверба и позитивна конотација кое ПМО го ужива во организациите е на високо ниво во организациите во Македонија. Но, за да го оправдаат и зголемат, истите треба континуирано да работат на континуирано подобрување, надградба и развој.

**Слика 6.18 Улогата на ПМО во овозможување подобар и поуспешен проектен менаџмент според анкетното истражување**



Извор: Сопствено истражување

Последното прашање од истражувањето се фокусира на предизвиците со кои најчесто се соочуваат ПМО и каде е најголемиот простор за напредок во оваа насока. Резултатите од истражувањето се сумирани во Табела 6.3 и истите се подредени по ранг.

**Табела 6.3 Најчести причини за предизвици и тешкотии во работата на ПМО според анкетното истражување**

Ранг	Предизвици	%
1	Проект - менаџерите имаат недоволно проект менаџмент - искуство и знаење.	32.1 %
2	ПМО ја нема поддршката од останатите сектори со кои има тесна соработка.	25.6%
3	ПМО не инвестира во соодветен тренинг и надградба на проект-менаџерите.	24.4%
4	ПМО има нејасна цел и недефинирана улога во организацијата.	23.1%
5	ПМО - лидерот/менаџерот има недоволно проект менаџмент - искуство и знаење.	20.5%
6	Проект - менаџерите ја оценуваат работата на ПМО како непотребна и бирократска.	17.9%
7	Не гледам предизвици во работата на ПМО	15.7%
8	ПМОто ја нема поддршката од топ - менаџментот	7.7%

Извор: Сопствено истражување

Согласно резултатите, најголем проблем со кои се соочуваат ПМО е недоволното искуство и знаење на проект - менаџерите. Делумно ова е и одговорност на самото ПМО. ПМО има за задача да инвестира во знаењето на проект - менаџерите и да им помага во нивното проектно управување. Дополнително, во однос на искуството на проект - менаџерите, ПМО може дополнително да помогне со менторство, односно споделување на знаењето од поiskusните проект - менаџери кон оние со помалку искуство. Понатака, резултатите покажуваат како ПМО многу често ја нема поддршката од останатите сектори со кои има тесна соработка. Ваквиот феномен е присутен и на светско ниво. Како би се надминал ваквиот предизвик, ПМО мора да работи на подобра комуникација со стеикхолдерите и да им докаже на останатите сектори како тие придонесуваат за подобар проект менаџмент, а со тоа за поуспешен перформанс на организацијата. Третиот идентификуван предизвик е проблемот дека дел од ПМО не инвестираат во соодветен тренинг и надградба на проект - менаџерите. Во оваа насока, ПМО треба да направи соодветен тренинг - план за проект - менаџерите и да инвестира во споделување на искуство и знаење помеѓу самите проект - менаџери. Дополнително, ПМО треба да ја дефинира јасно својата цел и улога во организацијата, да ги оптимизира своите процеси и процедури со скалабилни решенија, да ги поедностави онаму каде има простор и да работи на нивно континуирано подобрување и адаптација. Ваквите мерки би помогнале да се надминат предизвиците каде ПМО има нејасна цел и каде ПМО е перципирано како бирократски сектор. Друг проблем со кој се соочуваат ПМО, е недоволното искуство и знаење на ПМО - лидерот, што може да биде причина за останати проблеми и предизвици. Најефективните ПМО - менаџери поседуваат ретки вештини. Тие мора да се силни лидери, лесни за соработка, комуникативни, со

стратегија и визија, почитувани во организацијата, како и со обемно искуство во проект - менаџмент и знаење од индустријата. Последна на листата, но нималку занемарлива, е поддршката на топ - менаџментот. Самото истражување покажува како повеќето ПМО ја имаат поддршката од топ - менаџментот, што е значајно дека ова е една од причините кои можат да доведат до неуспех на ПМО.

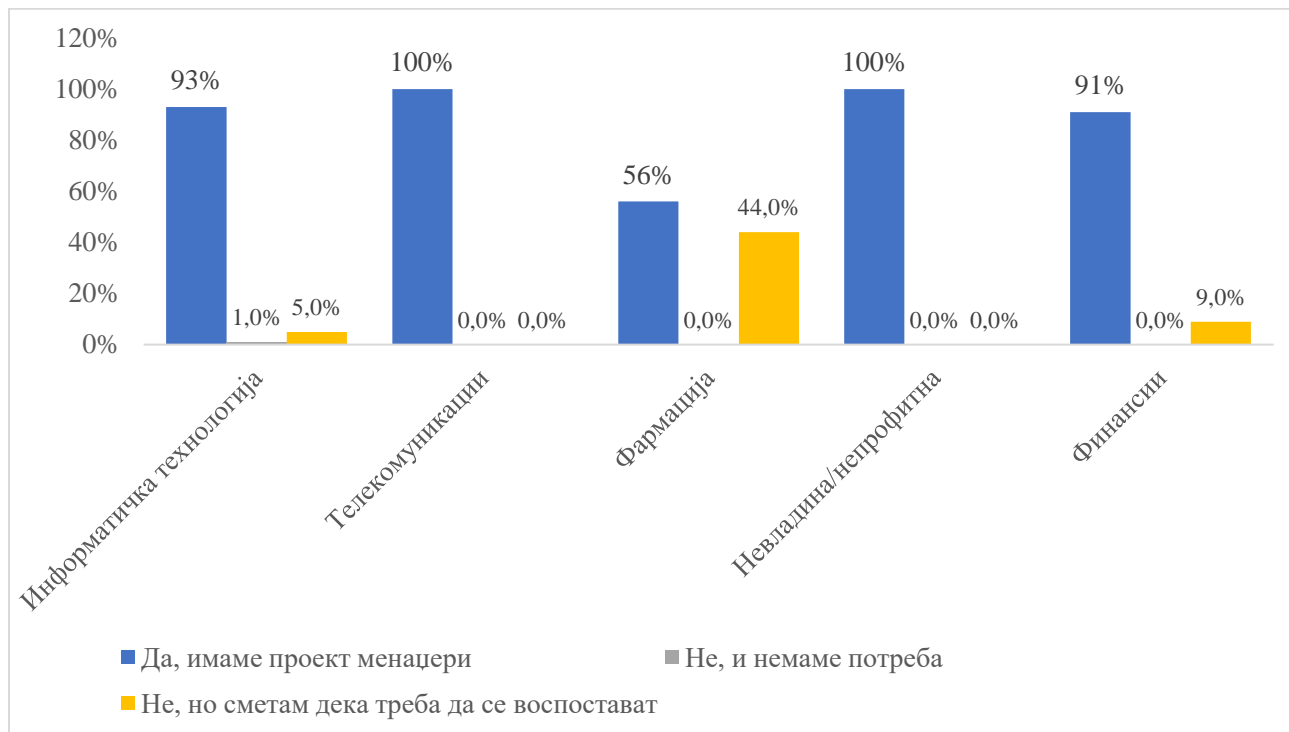
### 6.1.3. Анализа и споредба на резултатите за проектен менаџмент и ПМО зависно од индустријата на организациите

Со цел согледување на состојбата по индустрии, во овој дел на трудот се анализираат податоците од истражувањето од индустриска призма како би се овозможил пристап на информации за состојбата на проектен менаџмент и ПМО за ИТ - индустријата, финансиската индустрија, итн. Целта позади оваа анализа е да се увиди застапеноста на проектен менаџмент и ПМО по индустрии, како и да се увиди состојбата на истите, дали одредени индустрии каскаат позади други, дали одредени индустрии имаат некои специфики во поглед на проектен менаџмент и ПМО, итн.

Самото истражување на севкупно ниво, опфаќа резултати врзани со проектен менаџмент и ПМО на организации од информациска технологија, телекомуникации, финансиски услуги, фармација, невладини/непрофитни организации, јавната администрација, градежништво, метална индустрија, производство, електрична енергија, маркетинг, консултантски услуги, автомобилската индустрија, итн. Во анкетното истражување, најголема застапеност имаат испитаниците од информациската технологија (41.1%), телекомуникации (10.6%), фармација (10%), невладини/непрофитни организации (7.2%) и финансиските услуги (6.1%). Најголемата застапеност на организации од информациската технологија се должи на бројноста на вакви организации во Република Северна Македонија, наспроти помал број организации кои работат во телекомуникациската индустрија, фармацевтската индустрија, понатака финансиските услуги, итн. Во продолжение, истражувањето се фокусира на анализа на овие пет индустрии во поглед на дел од прашањата врзани со проектен менаџмент и ПМО.

Застапеноста на проектен менаџмент по индустрии е претставена на слика 6.19. Според истражувањето, сите организации опфатени од телекомуникациската индустрија и невладините/непрофитните организации имаат проектен менаџмент како пракса. Од информатичката технологија, 93% од организациите имаат проект - менаџери, 5% немаат, но сметаат дека треба да воспостават и 1% немаат и сметаат дека немаат потреба. Слично е и кај финансиската индустрија. Тука застапеноста на проектен менаџмент е со 91%, додека сите останати кои немаат, сметаат дека треба да се воспостави. Во однос на фармацевтската индустрија, проектен менаџмент како пракса е застапен со 56%, додека останатите 44% немаат, но сите сметаат дека нивните организации имаат потреба од ваков профил и пракса.

**Слика 6.19** Застапеност на проектн менаџмент по индустрии во Република Северна Македонија

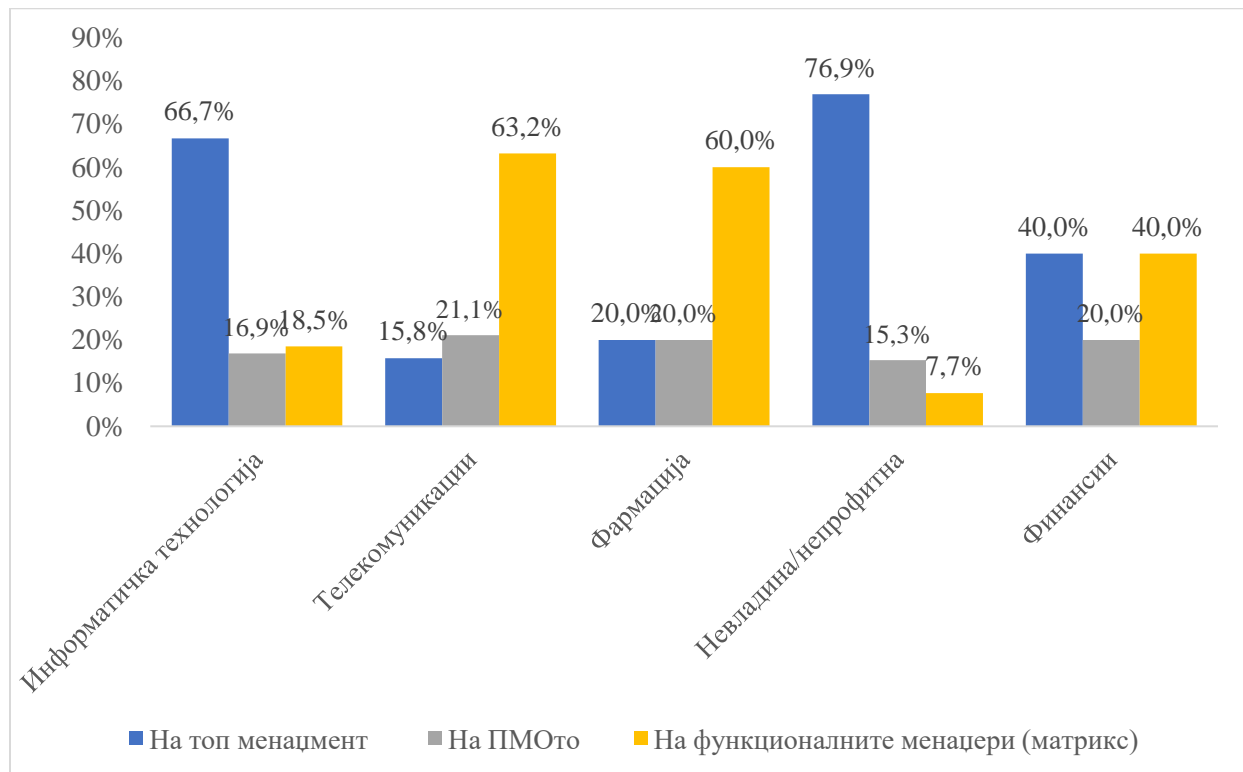


Извор: Сопствено истражување

Во однос на позиција на проект - менаџерите во организациски контекст, интересно е тоа дека повеќето организации од ИТ - индустријата и особено од невладините организации, имаат структура каде проект - менаџерите одговараат директно на топ менаџмент - ниво, додека телекомуникациските организации и фармацевтските организации имаат структура каде проект - менаџерите најчесто одговараат на функционалните менаџери. Во финансиската индустрија подеднакво е застапена и едната и другата варијанта, односно 40% од организациите имаат проект - менаџери кои одговараат на топ - менаџментот и исто толку, 40% одговараат на функционалните менаџери. Интересно е што низ сите индустрии, околу 20% од организациите имаат систем каде проект - менаџерите се поставени во организациски контекст под ПМО. Деталите се прикажани на Слика 6.20.



**Слика 6.20** Позиција на проект - менаџери во организациски контекст на индустриско ниво во Република Северна Македонија

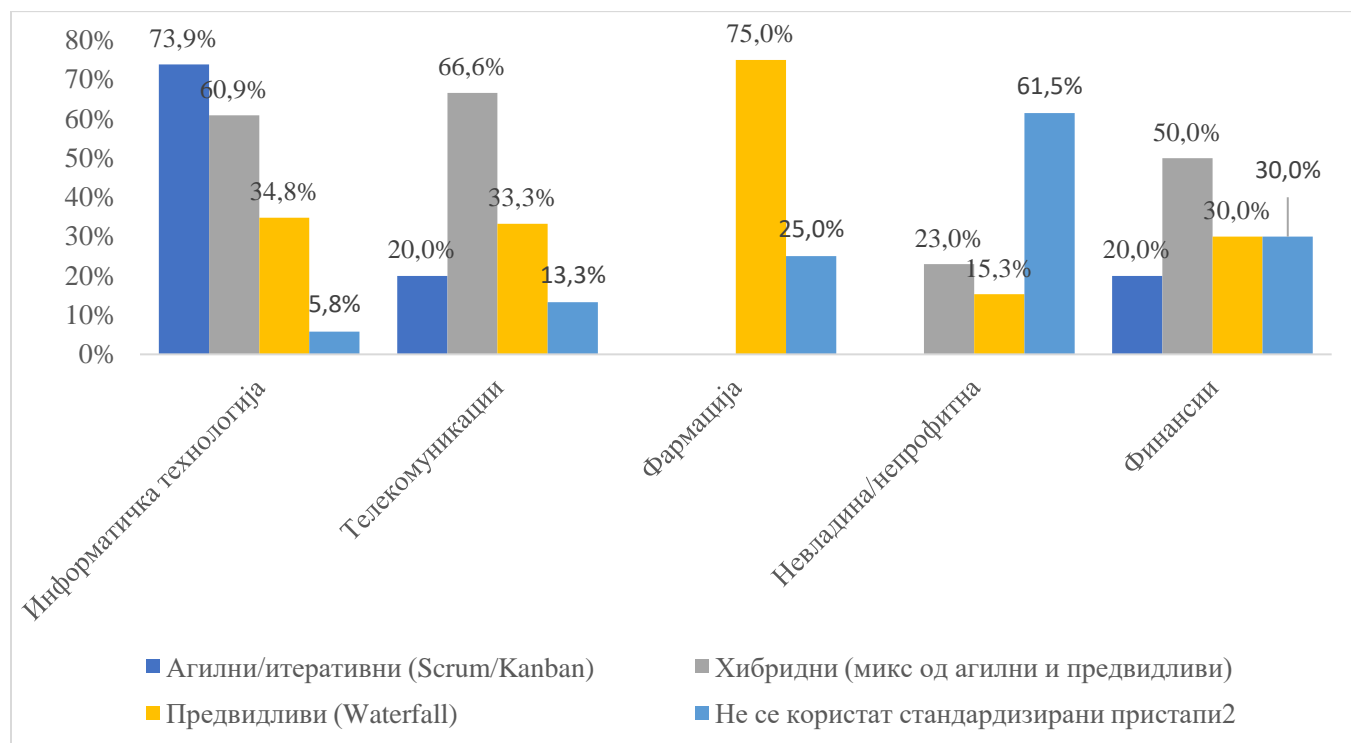


Извор: Сопствено истражување

Следно во поглед на проектн менаџмент- праксата, истражувањето прави анализа на пристапите и стандардите на проектн менаџмент кои се најчесто застапени по индустриски профил (Слика 6.21). Она што може да се забележи е дека во ИТ - индустријата најзастапени се агилните/итеративни пристапи (73.9%) и хибридните (60.9%), што е и очекувано за ваквата индустрија. Понатака, во телекомуникациската индустрија, најзастапени се хибридните пристапи, односно миксот на агилни и предвидливи методологии (66.6%), додека за фармацевтската индустрија најзастапени се предвидливите методи како Водопад (75%). Невладините/непрофитни организации најчесто не користат никакви стандардизирани пристапи за проектн менаџмент (61.5%), додека финансиската индустрија, слично како и телекомуникациската, најчесто користи хибридни методи и пристапи (50%). Дополнително, она што може да се забележи е како во фармацевтската индустрија ни една организација не користи ни агилни/итеративни методи, ни хибридни пристапи и методи, додека од невладините/непрофитните организации ни една не користи агилни/итеративни методи. Знаејќи дека агилните методи најчесто се користат за проекти кои се нејасни на самиот почеток и за проекти кои имаат тенденција да се менуваат со текот на времето, односно како што проектот прогресира, така барањата за проектот адаптабилно да се менуваат, разбирливо е дека ваквата пракса и проект менаџмент - пристапот се најзастапени во ИТ - индустријата. Софтверските проекти се склони кон промени, за што и најдобра пракса е развој на проектот, односно софтверот, во итерации, каде на секоја

итерација тимот прави план, ретроспектива и ревизија на сработеното. Од друга страна, фармацевтските проекти имаат повторлива природа, како и процесно ориентиран тек, за што потрадиционалниот модел како Водопад е нивни најчест избор. Додека пак, проектите од телекомуникациската и финансиската природа, се некаде помеѓу, за што и најчеста пракса за нив се воедно и хибридни модели.

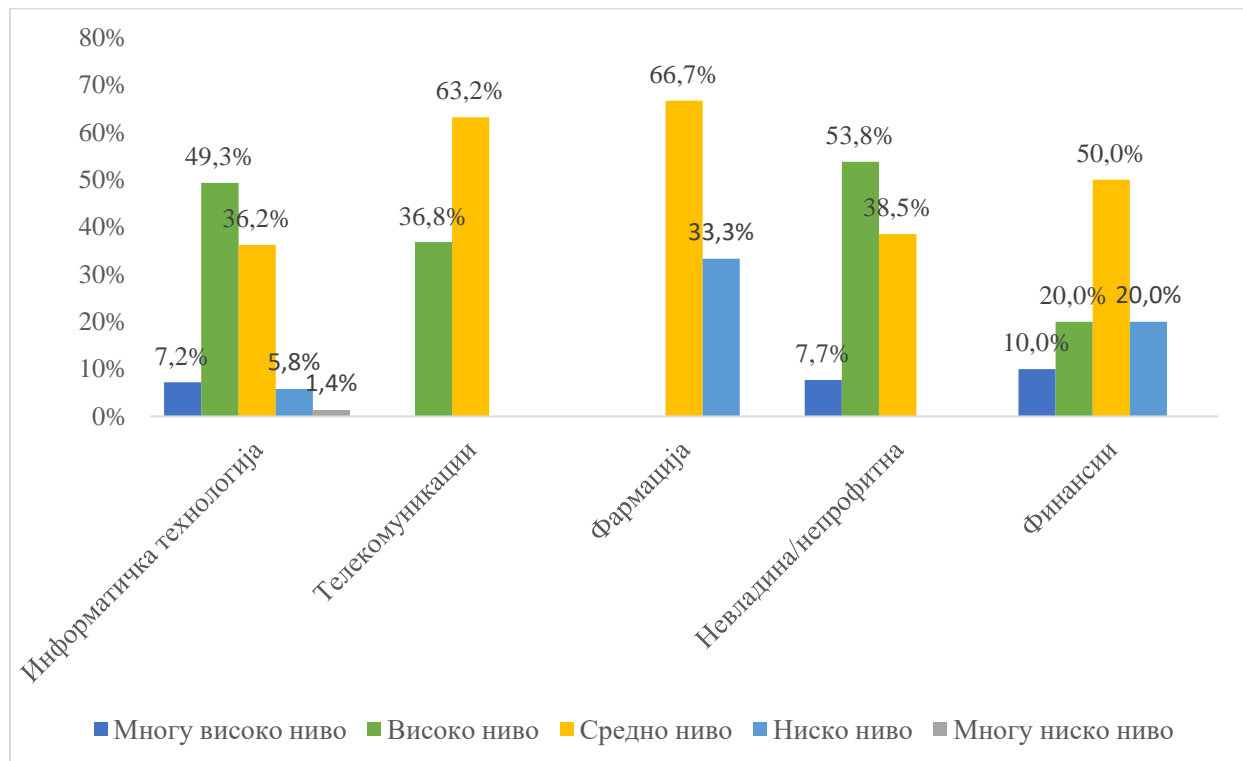
**Слика 6.21** Застапеност на стандарди и пристапи за проектен менаџмент по индустрии во Република Северна Македонија



Извор: Сопствено истражување

Друга интересна перспектива во поглед на индустриска анализа е преглед на зрелоста на организациите во проектен менаџмент. По ова прашање, ИТ - индустријата и непрофитните/невладини организации покажуваат највисоко ниво на зрелост во праксата на управување со проекти. Најголем простор за напредок има во фармацевтската индустрија, каде најголем број од испитаниците ја оценуваат зрелоста само на средно и ниско ниво. Деталите во овој поглед се презентирани на Слика 6.22.

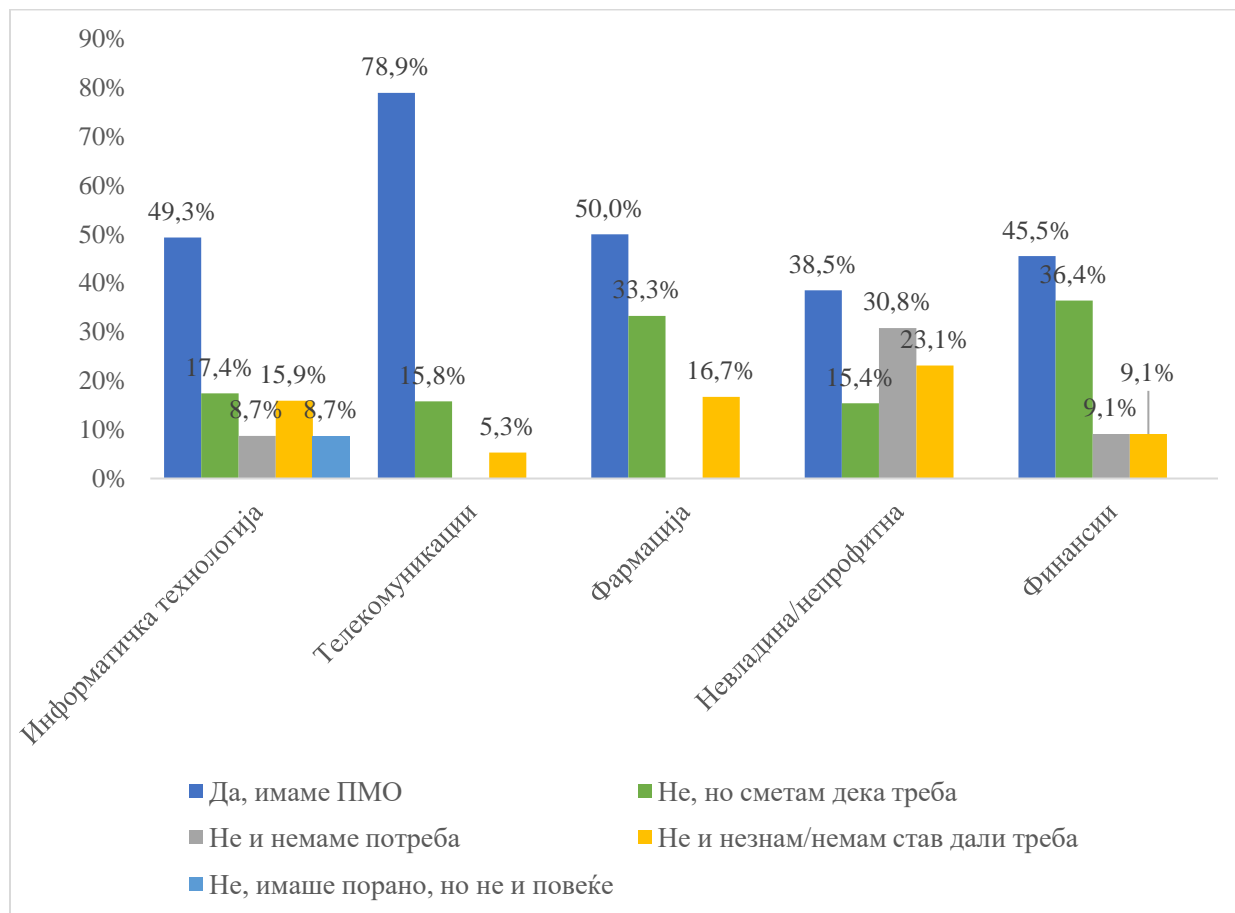
**Слика 6.22 Зрелост на организациите во поглед на проектн менаџмент на индустриско ниво во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Застапеноста на ПМО е пониска во однос на застапеноста на проектн менаџмент на територијата на Република Северна Македонија, но дали одредени заклучоци може да се донесат на база застапеноста на ПМО на ниво на индустрија? Во таа насока, дали некоја од индустриите каска позади другите во однос на воспоставување на ПМО, а дали има некоја која е најнапредна во ова поле? Согласно резултатите (слика 6.23), најразвиена индустрија во поглед на присуство на секторот за управување со проекти е телекомуникациската индустрија. Во таа насока, дури 78.9% од организациите имаат ПМО, а од останатите 15.8% сметаат дека треба да имаат. Најмал број на ПМО се забележуваат во невладиниот сектор. Дополнително, најголем број испитаници од непрофитните/невладините организации се изјасниле дека истите немаат потреба за ПМО, односно 30.8%. Чекор понатака, во анализа на овие 30.8% кои се изјасниле дека немаат потреба од ПМО, дури 75% од нив бројат вработени помалку од 10. Ваквата анализа ни овозможува потврда дека за помалите организации, оние со помалку од 10 вработени, понекогаш и потребата за ваков сектор едноставно е неиздржана и истата претставува повеќе бирократизација и трошоци, отколку што може да понуди вредност. Друг заклучок од оваа анализа е дека само во ИТ - индустријата сретнуваме примери каде порано имало ПМО, но повеќе нема.

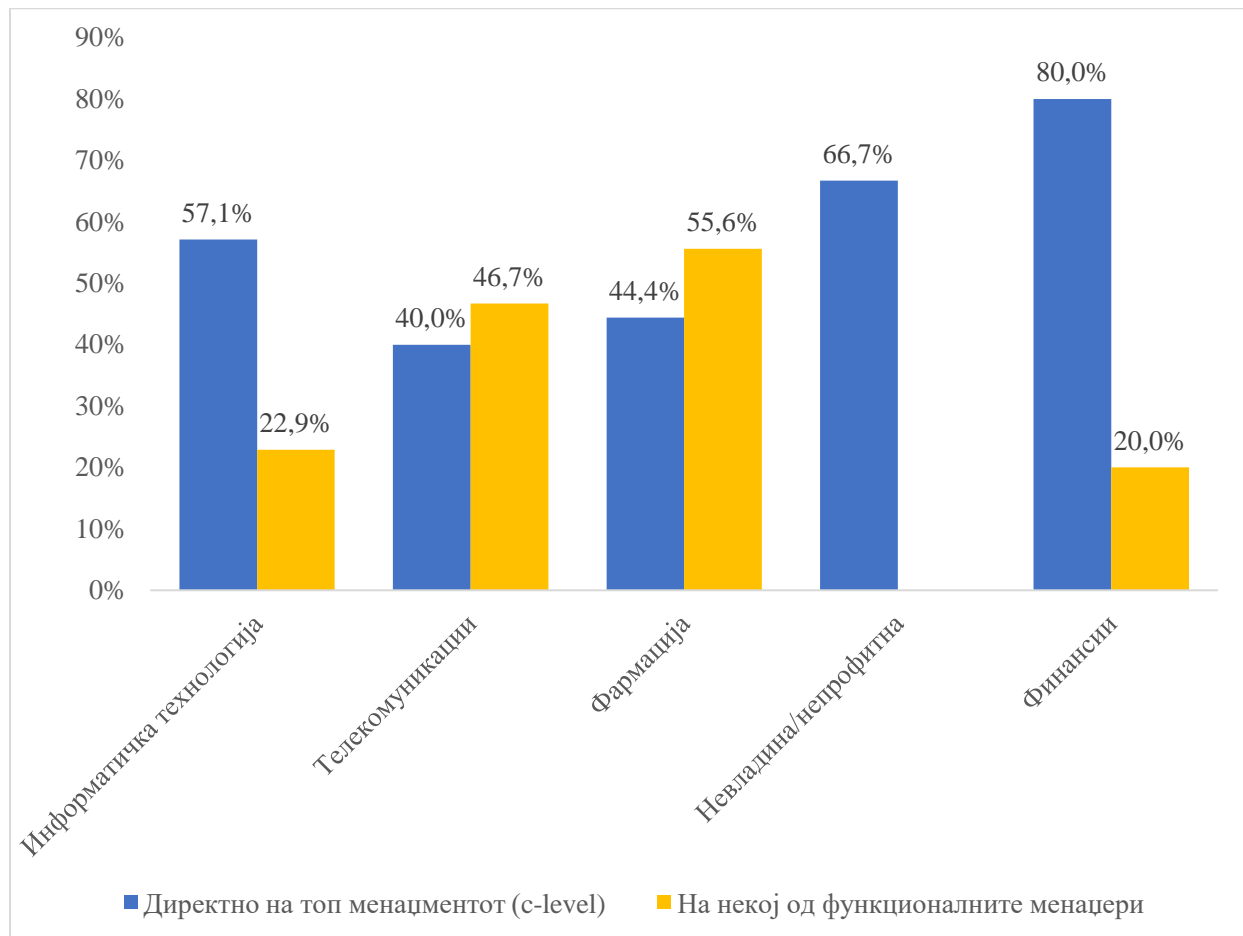
**Слика 6.23 Застапеност на ПМО по индустрии во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Деталите во поглед на организациската поставеност на ПМО со индустриска перспектива се прикажани на слика 6.24. Она што може да се увиди и заклучи е дека најчесто нема некое генерално правило на ниво на индустрии дали најчесто ПМО е позиционирано и одговара на некој од топ - менаџмент (С-ниво) или пак, на некој од функционалните менаџери. Сепак, во финансиската индустрија, може да се забележи тенденција и поголема застапеност на ПМО на повисоко ниво, односно поставеност на ПМО под некој од топ - менаџментот, наспроти позиционирањето на овој сектор под некој од финансиските менаџери. Во ретки ситуации, ПМО се појавува и пониско во организациската структура. Единствено, невладиниот сектор има исклучиво ПМО кое е поставено директно под топ – менаџментот. Тие немаат ПМО кое е поставено под некој од функционалните менаџери. Дополнително, некои од нив се организирани и поинаку, на пример по ЕУ - проекти.

**Слика 6.24** Позиција на ПМО во организациски контекст на индустриско ниво во Република Северна Македонија

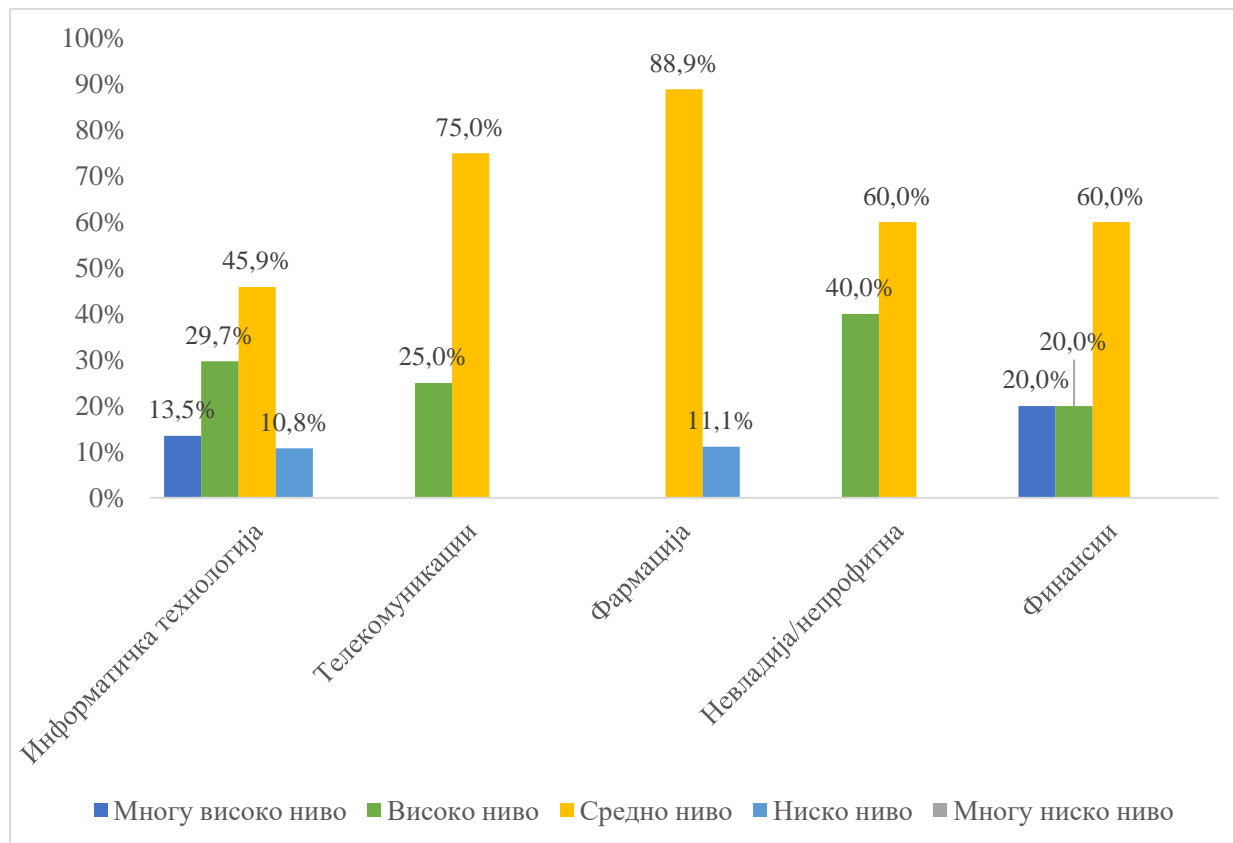


Извор: Сопствено истражување

Зрелоста на ПМО на севкупно ниво во Македонија, е сепак пониска споредена со зрелоста на истите организации во поглед на проектен менаџмент. Разбирајќи како ПМО е и понов концепт, ваквите резултати и појава се разбирливи и очекувани. Какви законитости можат да се забележат на индустриско ниво? Како во поглед на проектен менаџмент, така и во поглед на ПМО, ја анализираме зрелоста на секторот за управување на проекти на индустриско ниво. Резултатите се сумирани на слика 6.25. Согласно резултатите, можеме да забележиме дека кај сите индустрии процентот на организации кои ја оцениле зрелоста на високо ниво е пониска споредена со проектен менаџмент, освен во финансиската индустрија, каде и зрелоста на ПМО и зрелоста на проектен менаџмент, на високо ниво се со подеднакви 20%. Она што е позитивно за сите индустрии, е дека во ниедна индустрија испитаниците не ја оцениле зрелоста на ПМО на многу ниско ниво. На другиот крај на спектрумот, со многу високо ниво на зрелост на ПМО, има само организации од ИТ - индустријата и од финансиската индустрија, што во делот на проектен менаџмент беше случај за ИТ - индустријата, финансиската индустрија и плус дополнително невладиниот

сектор. Во фармацевтската индустрија, зрелоста на ПМО е сè уште на претежно средно и ниско ниво.

**Слика 6.25 Зрелост на организациите во поглед на ПМО на индустриско ниво во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

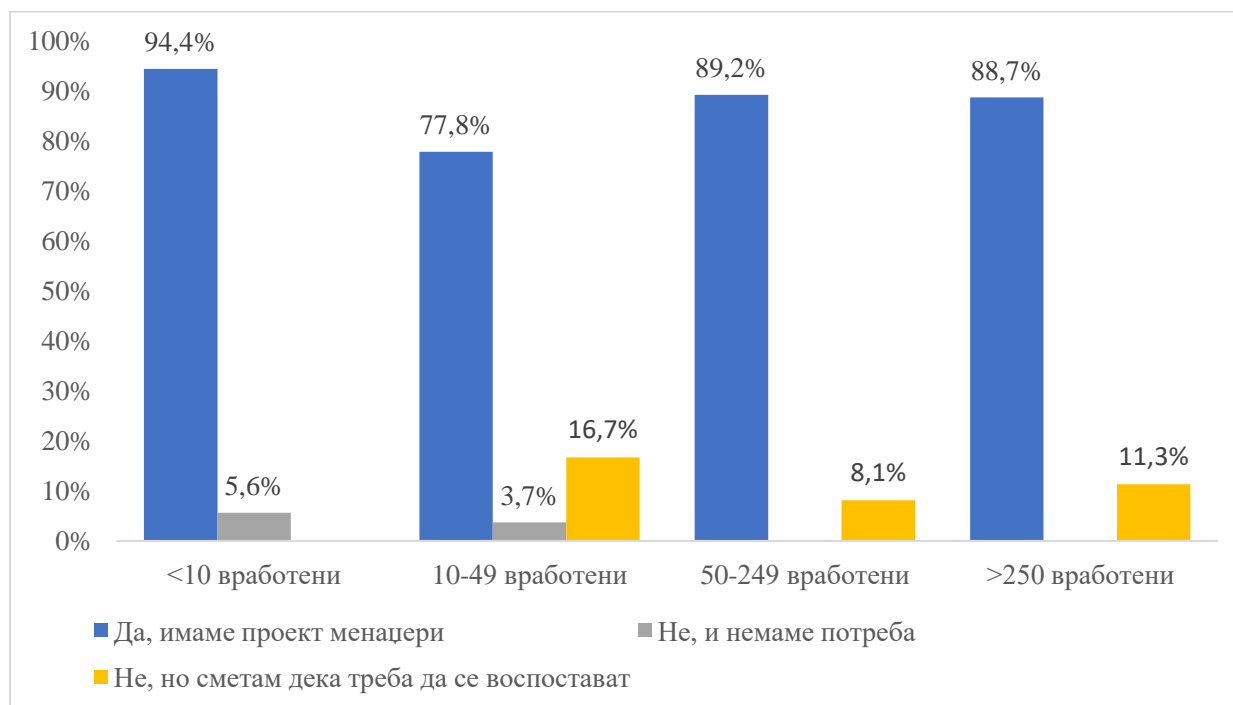
Во следниот дел од истражувањето се фокусираме на специфики врзани со овие прашања во поглед на големината на организациите и одредени заклучоци во оваа насока.

#### 6.1.4. [Анализа и споредба на резултатите за проектен менаџмент и ПМО зависно од големината на организацијата](#)

Во голем дел прашањата врзани со проектен менаџмент и ПМО, немаат одредени законитости кои се врзани со големината на организацијата. Меѓутоа, интересно за анализа и споредба е дали големината на организацијата игра улога во застапеноста на проектен менаџмент и ПМО. Дали ваквите концепти се почесто застапени во малите, средните, или пак, големите организации? Во однос на проектен менаџмент, заради масовноста на примената, вакви заклучоци се неосновани. Согласно ваквата анализа и споредба, претставена на слика 6.26, можеме да забележиме дека застапеноста на проектен менаџмент е на многу високо ниво во сите големини на организации. Она што е интересно да се забележи од оваа анализа, е дека кај организациите со мал број вработени, иако најголем

дел од организациите имаат проектен менаџмент (94.4%), сите останати (5.6%) сметаат дека за истото немаат потреба. Обратна ситуација може да се забележи кај големите организации. Сите организации кои имаат повеќе од 250 вработени, а воедно и оние организации кои имаат помеѓу 50-249 вработени, а кои немаат проектен менаџмент, сметаат дека нивните организации имаат потреба за истото.

**Слика 6.26 Застапеност на проектен менаџмент според големина на организации во Република Северна Македонија**



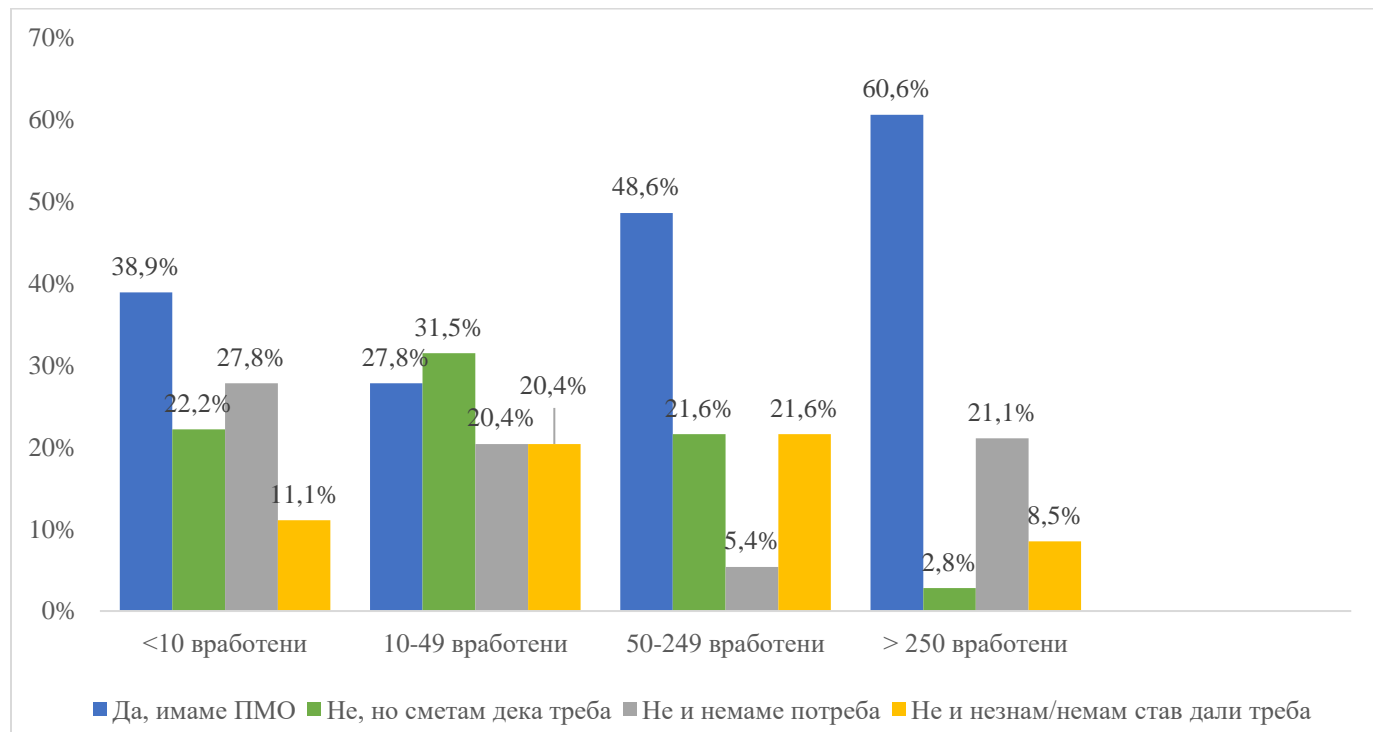
Извор: Сопствено истражување

Ваквата анализа ни овозможува да заклучиме дека малите организации или имаат проектен менаџмент или за истото немаат потреба, заради природата на работата и нивната големина. Големите организации имаат севкупно потреба од ваквиот концепт, односно оние организации кои немаат проектен менаџмент, унилатерално сметаат дека за истото има потреба. Големината на организациите додава комплексност во работата, па некои потфати дури и да се поедноставни, заради големината на организацијата, разните сектори кои се вклучени, администрацијата, бирократијата, итн. имаат потреба од организиран начин на водење на проектите со дедицирани проект -менаџери кои би биле одговорни за водење и спроведување на ваквите нови потфати, односно проекти.

Во поглед на ПМО и тоа дали и како големината на организациите игра улога во застапеноста на ПМО, можеме да забележиме дека застапеноста на ПМО е поизразена кај поголемите организации, односно најмногу кај организациите кои имаат повеќе од 250 вработени (60.6%), следено од организациите кои имаат помеѓу 50-249 вработени, односно 48.5%. Деталите се претставени на слика 6.27. Она што дополнително може да го забележиме од оваа анализа, е дека особено во средните организации, оние со вработени

помеѓу 20-49 и 50-249 најголем број од испитаниците не знаеле или немале став по ова прашање. ПМО останува понов концепт за организациите во Македонија и во голем дел тие и не знаат која е улогата на овој сектор и дали за истото имаат потреба. Според истражувањето, ваквата состојба е најкарактеристична за овие две групи организации, додека истата е значително пониска кај малите и кај големите организации, каде запознаеноста со ваквиот концепт е очигледно на повисоко ниво.

**Слика 6.27 Застапеност на ПМО според големина на организации во Република Северна Македонија**



Извор: Сопствено истражување

Во останатиот дел од анализата, се фокусираме на споредба на овие резултати со светските трендови, како би се добила слика и претстава за состојбата во Македонија во поглед на проектен менаџмент и ПМО наспроти светските рамки.

## **6.2. Факти и трендови за проектен менаџмент во организациите, светски трендови наспроти Република Северна Македонија**

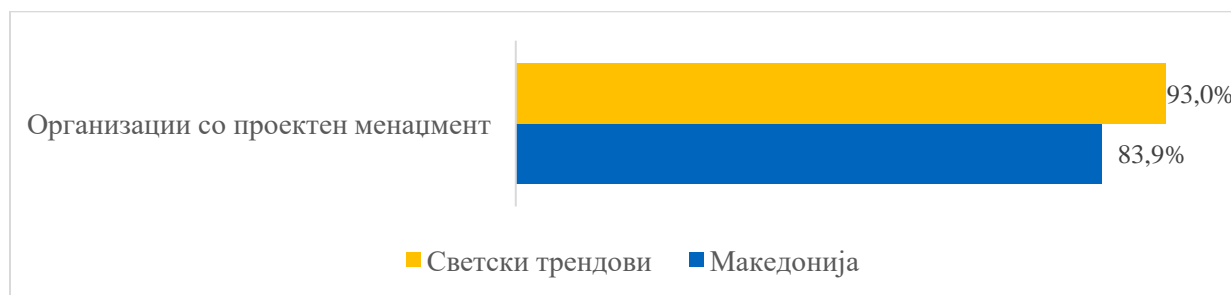
Темата проектен менаџмент е во фокусот на истражувачи, студенти, на аналитичари во последниве неколку декади. Ваквите анализи и извештаи континуирано овозможуваат да се идентификуваат нови трендови и практики кои имаат за цел да ги подобрат проектните резултати. Но, и покрај тоа, континуирано сме сведоци на организации кои имаат предизвици во достигнување на потребниот успех во проектен контекст. Анализа на насоката на организациите во областа на проектен менаџмент со светските трендови, има за цел да ги утврди сличностите и разликите помеѓу организациите во Република Северна



Македонија и организациите на светско ниво, како и да понуди препораки кои би ги доближиле организациите од Македонија кон светските трендови и воедно да придонесе кон подобри проектни резултати.

Во поглед на застапеност на проектен менаџмент во организациите, иако резултатите од истражувањето на територијата на Република Северна Македонија покажуваат висока застапеност на проектен менаџмент 83.9%, на светско ниво ваквата бројка е повисока. Конкретно, 93% од организациите кои биле испитувани на светско ниво изјавиле како имаат стандардизиран и воспоставен проектен менаџмент (слика 6.28). Иако разликата не е многу голема (9.1%), сепак светските трендови се за нијанса понапредни во овој поглед.

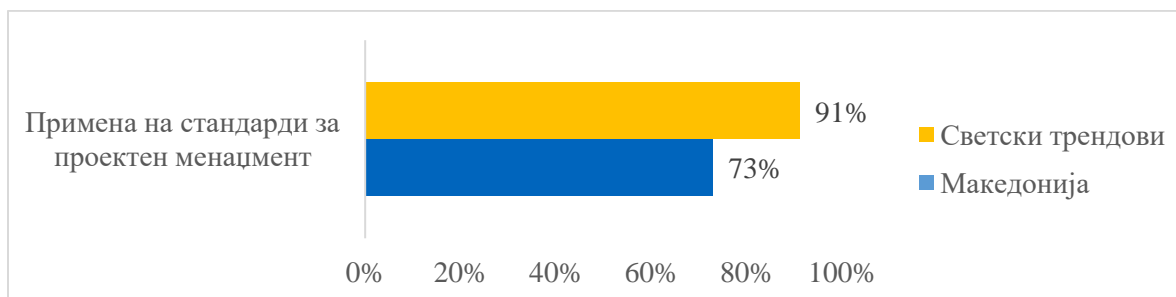
**Слика 6.28 Застапеност на проектен менаџмент во Република Северна Македонија, наспроти светското ниво**



Извор: Сопствено истражување

Следно, во однос на споредба на застапеноста на стандарди и пристапи на проектен менаџмент кои се применуваат во организациите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови, повторно бројките на светско ниво се повисоки (слика 6.29). Односно, 91% од организациите применуваат некои од стандардите за проектен менаџмент во нивното работење. Бројките во Република Северна Македонија за овој тренд се 72.8%, што исто така е на одредено средно/високо ниво со простор за прогрес, како што организациите континуирано стануваат сè посвесни за предностите од проектно управување и сè повеќе го применуваат ваквиот менаџмент - пристап во нивното секојдневно работење.

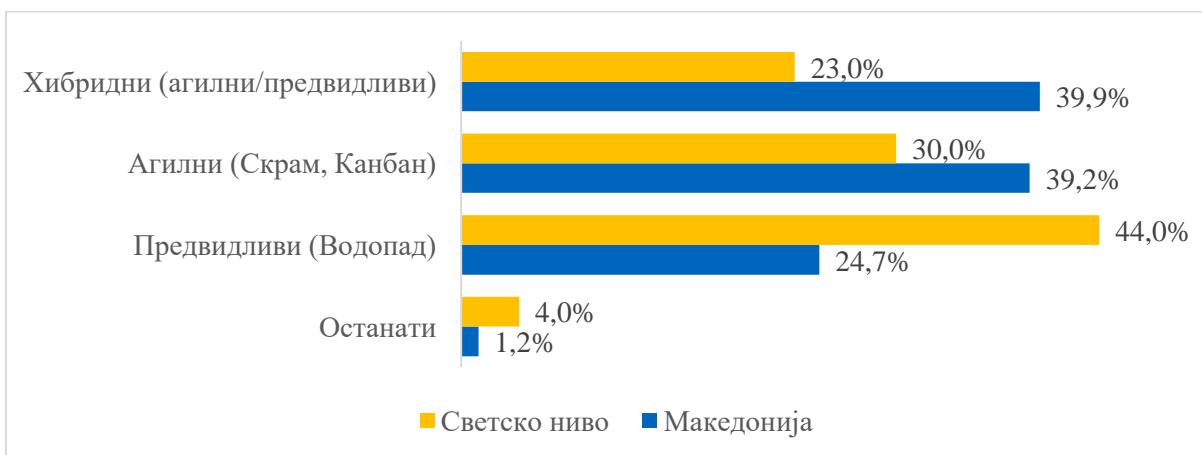
**Слика 6.29 Застапеноста на стандарди на проектниот менаџмент кои се применуваат во организациите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови**



Извор: Сопствено истражување

Дополнително, од аспект на тип на стандарди за проектн менаџмент кои најчесто се применуваат во Македонија, наспроти светските трендови, во Република Северна Македонија, најмногу се користат хибридни методи (односно комбинација на агилни и предвидливи), додека во светски рамки најмногу се користат предвидливите методи и стандарди како Водопад. Агилните методи како Скрам и Канбан се на второ место со посличен тренд, односно 39.2% застапеност во Република Северна Македонија, и 30% застапеност на светско ниво (слика 6.30). Хибридниите и агилните методи се карактеристика на посовремен начин на водење на проектите. Во таа насока, организациите во Македонија, покажуваат понапредна фаза, што е за пофалба во овој поглед.

**Слика 6.30 Споредба на застапеност на тип на стандарди за проектниот менаџмент во Република Северна Македонија, наспроти светските трендови**



Извор: Сопствено истражување

Еден од значајните концепти кои придонесуваат за напредок во проектн менаџмент - областа е секако инвестицијата во тренинг и доусовршување на вештините на проект - менаџерите. Во овој труд правиме и споредба на вложувањата за тренинг на проект - менаџерите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови. Како што покажуваат резултатите на слика 6.31, трендовите се слични, со најголема разлика во инвестицијата за кариерен развој на проект - менаџерите, каде на ниво на Република Северна Македонија ваквата пракса е значително поретка (17.8%), за разлика од светското ниво (43%). Инвестицијата на организациите во РМР -сертификација на проект - менаџерите е на многу слично ниво и во светски рамки и локално во Македонија со 48% застапеност на светско ниво, и 46.5% на ниво на Македонија. Застапеноста е слична и во поглед на постоење на формален процес на пренос на знаење во самата организација и во поглед на тренинг за унапредување на знаењето/вештините на проект - менаџерите. Малку поголема разлика може да се забележи во постапката, односно тренингот за користење на проект менаџмент - алатки и техники, каде на ниво на Република Северна Македонија ваквата застапеност е присутна со 41.3%, а на светско ниво е 59%. Како заклучок во овој поглед, организациите во Македонија најмногу го занемаруваат дефинирањето на кариерен развој за оние вклучени во проектн менаџмент. Ваквата пракса би овозможила стимулација

за успешните и амбициозни проект - менаџери, што секако од своја страна би придонело за поуспешен проект менаџмент и подобри проектни резултати на организациско ниво.

**Слика 6.31 Споредба на вложувањата за тренинг на проект - менаџерите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови**

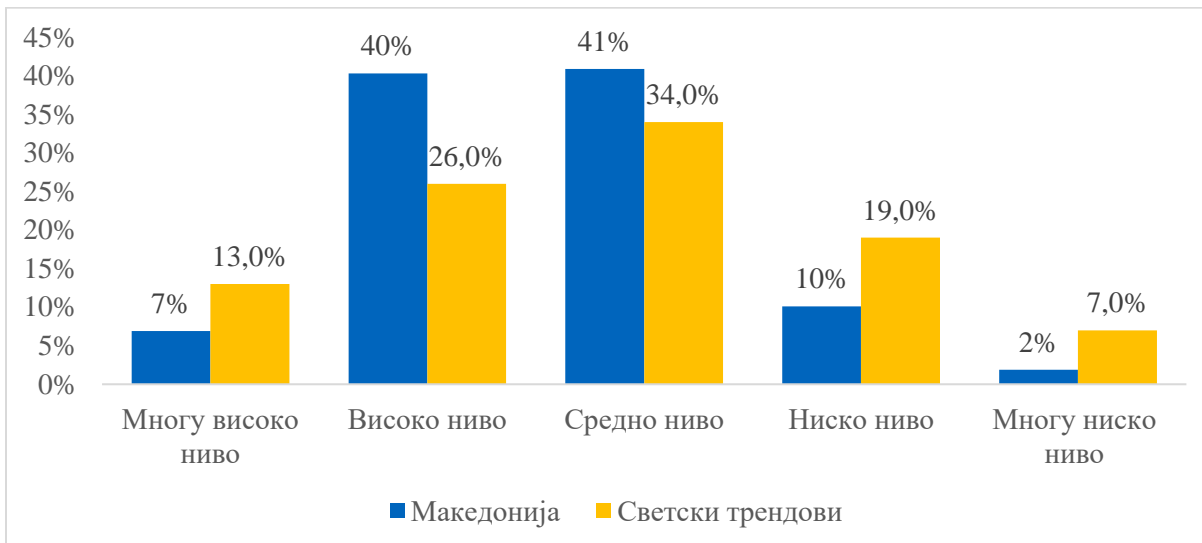


Извор: Сопствено истражување

Во поглед на перцепција на зрелоста на проект менаџмент, слика 6.32 ги сумира резултатите од оваа анализа и споредба. Како што може да се забележи од оваа анализа, перцепцијата на организациите од Република Северна Македонија е повеќе насочена кон средните вредности, односно тие повеќе ја оценуваат зрелоста на проект менаџмент во нивните организации на средно и на високо ниво, додека на светско ниво се сретнува и оценување на зрелоста на проект менаџмент почесто и со двата екстрема на скалата, односно со многу високо и многу ниско ниво. Континуираниот напор да се подобри зрелоста во проект менаџмент е карактеристика на успешните организации и организациите ориентирани кон самоевалуација и стремеж за континуиран напредок и развој. Инвестициите во тренинг и менторство на проект - менаџерите, пренос на знаење од поiskusните на поновите проект - менаџери, пренос на знаењето од ПМО за проект менаџмент на севкупно организациско ниво, како и залагање на ПМО и топ - менаџмент во пласирање на проект менаџмент на стратегиски значајно место во организацијата, имаат за цел да придонесат кон зголемување на зрелоста на проект менаџмент во организациите. Иако резултатите во однос на зрелост на проект менаџмент на ниво на Република Северна Македонија се на задоволително ниво, сепак постои простор за напредок и низа на

можности како истата би се доближила повеќе кон повисоките скали на зрелост и со тоа и умешност во проектен менаџмент.

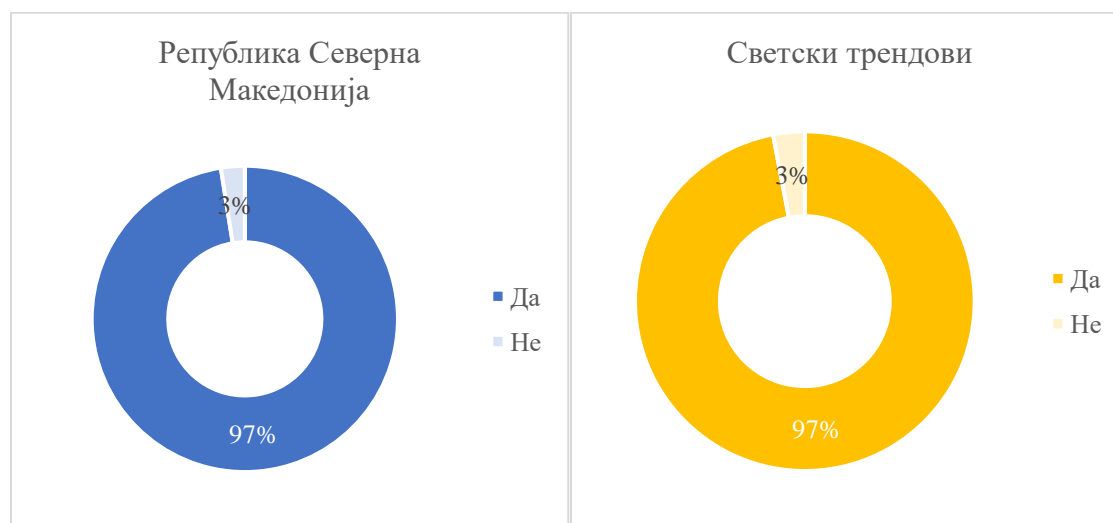
**Слика 6.32 Споредба на зрелост на проектен менаџмент во Република Северна Македонија наспроти светските трендови**



Извор: Сопствено истражување

Интересно е што идентична е перцепцијата на организацијата за проектен менаџмент како начин кој додава бизнис - вредност за самите организации (слика 6.33).

**Слика 6.33 Перцепција за проектен менаџмент како начин кој додава бизнис - вредност во организациите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови**



Извор: Сопствено истражување

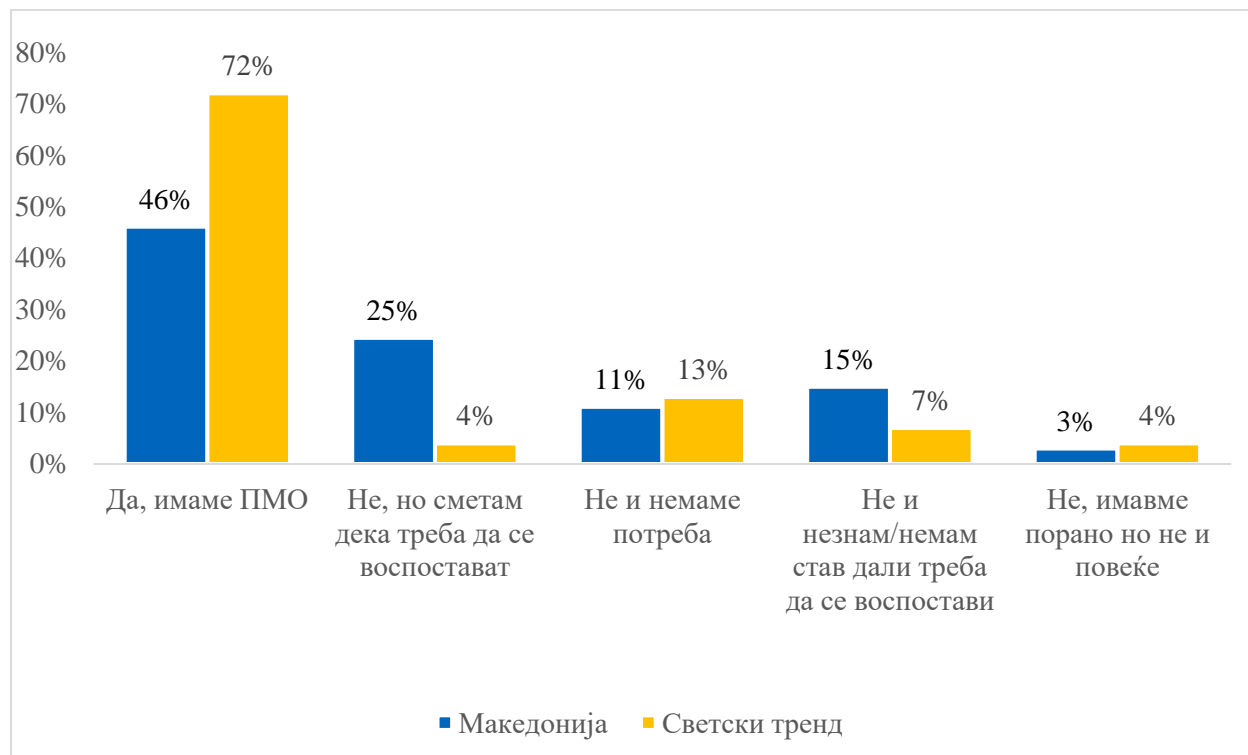
Ваквата сличност само ја афирмира вредноста која проектен менаџмент како менаџмент пракса ја нуди за организациите денес на севкупно ниво, односно на светско ниво и на ниво на територијата на Северна Република Македонија.

### 6.3. Факти и трендови за ПМО во организациите, светски трендови наспроти Република Северна Македонија

Со децении, истражувачите се трудат да го анализираат концептот на ПМО и да изнајдат како овој концепт придонесува за подобрување на севкупниот бизнис - перформанс. Како што проектниот менаџмент како пракса станува интегрален дел од денешните организации низ сите индустрии, така и улогата на ПМО добива сè позначајна стратегиска позиција и истата станува значаен фактор во подобрување на проектната испорака. Споредбата на статусот на ПМО во светски рамки со статусот на ПМО во Македонија, ни овозможува дополнителна анализа на овој концепт и секако простор за заклучоци и препораки каде и како е најголемиот простор за унапредување на овој сектор.

Застапеноста на ПМО во Македонија е прикажана на слика 6.34.

**Слика 6.34 Споредба на застапеност на ПМО во организациите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови**



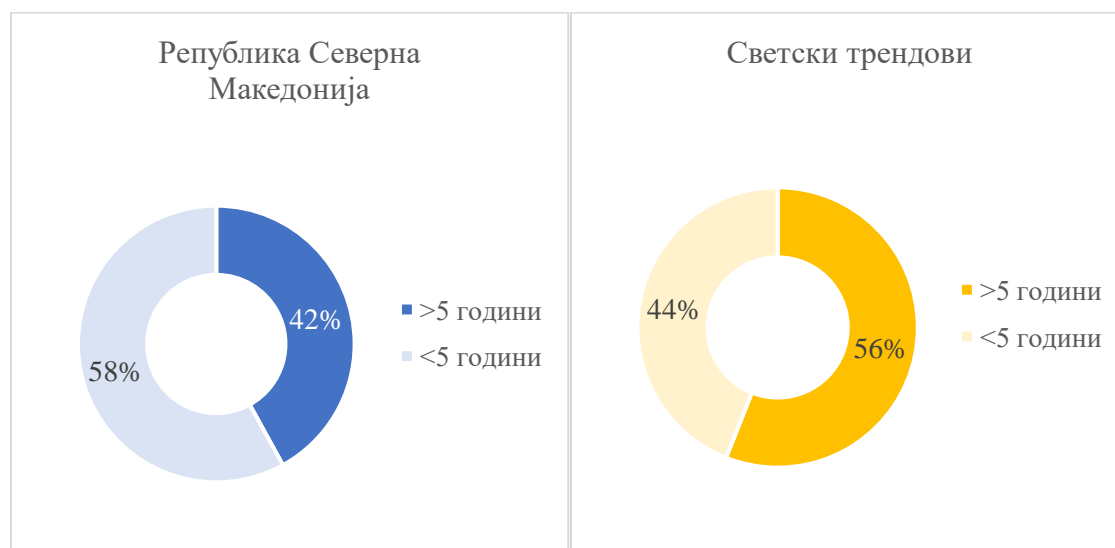
Извор: Сопствено истражување

Во однос на споредба на застапеноста на ПМО во Македонија наспроти присуството на ПМО во светски рамки, како што покажува самата анализа, на светско ниво, може да се

забележи значително поголем број на организации кои имаат ПМО (72%), наспроти Република Северна Македонија (46.1%) Дополнително, во Република Северна Македонија, поголем е бројот на организации кои немаат ПМО, но сметаат дека треба да се имплементира, односно 25% од испитаниците, додека на светско ниво овој процент изнесува 4%, што содејствува со трендот дека повеќето организации на светско ниво веќе имаат ПМО. Сличности забележуваме во соодносот на организации кои сметаат дека нема потреба од ПМО, односно 10% во Македонија и 13% на светско ниво. Сличен е и процентот на организации кои имале ПМО, но повеќе немаат. Односно, во Република Северна Македонија, 3%, додека на светско ниво 4%. Согласно, најголемата дискрепанција е во поглед на застапеноста на ПМО. Меѓутоа, со популаризација на овој концепт во Македонија преку ширење на повеќе информации, преку демонстрирање на вредноста на ПМО кај организациите кои имаат ПМО и преку ширење на принципите за овој концепт, очекувањата се во иднина ваквата разлика постепено да се намалува.

Знаејќи дека трендот на ПМО е понов концепт, интересно е да се направи споредба на времето на постоење на овој сектор од неговото основање во Република Северна Македонија, наспроти светските трендови. Во оваа насока, и во Република Северна Македонија и на светско ниво, бројот на организации кои имаат ПМО повеќе од 5 години е на слично ниво. Така, во Република Северна Македонија, ПМО со повеќе од 5 години стаж е застапено кај 42% од организациите, додека на светско ниво овој процент е малку повисок, односно 56% (State of the PМО, 2016). Останатиот број организации кои имаат ПМО, имаат сектори за управување на проекти кои се помлади, односно кои постојат помалку од 5 години (слика 6.35).

**Слика 6.35 Споредба на времето на постоење на ПМО во организациите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови**

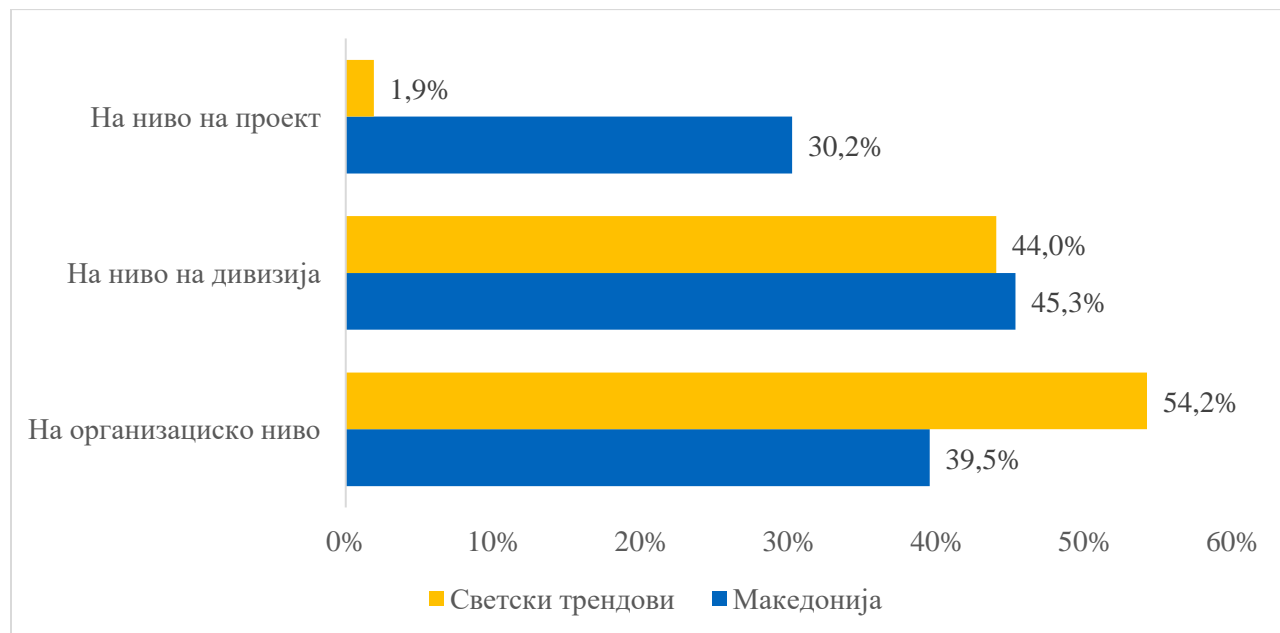


Извор: Сопствено истражување

Во однос на позицијата на ПМО во организациски контекст, од структурно-организациска призма, повторно се забележуваат сличности. Бројот на ПМО кои

репортираат директно на топ - менаџмент во светски рамки е 49% (State of the PMO, 2016), додека во Република Северна Македонија, според истражувањето, бројот на ПМО кои репортираат директно на топ - менаџмент е 54.4%. Дополнително, во однос на позицијата на ПМО во организациски контекст, се забележува сличен тренд и помеѓу бројот на ПМО на ниво на организација и на ниво на сектор (слика 6.36). Најголемата разлика е во бројот на ПМО кои работат на индивидуално ниво, односно на ниво на еден проект. Така, во Република Северна Македонија оваа бројка е 30.2%, додека на светско ниво, оваа бројка е многу пониска, односно 1.9%. Големата дискрепанција може да се објасни во поглед на начинот на кој ова прашање е поставено на светско ниво, наспроти прашањето во сопственото истражување. Во таа насока, на светско ниво истражувањето подразбира избор на еден вид ПМО: ПМО на ниво на организација, ПМО на ниво на сектор, ПМО на проектно ниво, додека во ова истражување, разбирајќи како може во една организација да постојат повеќе од едно ПМО и повеќе од еден вид ПМО во една организација, ваквото прашање беше оставено како повеќекратен избор. Но, без разлика, вклученоста на ПМО на индивидуално ниво, односно на ниво на проект, е значително висока за организациите во Република Северна Македонија.

**Слика 6.36 Споредба на ПМО од организациска перспектива во Република Северна Македонија, наспроти светските трендови**

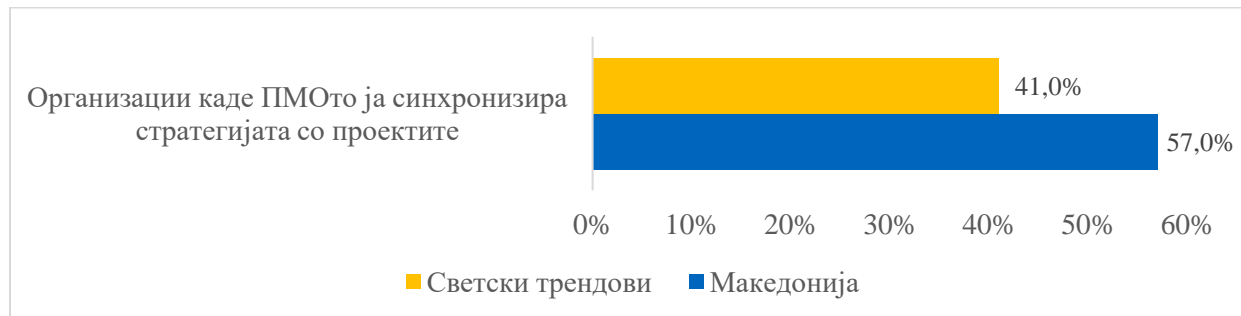


Извор: Сопствено истражување

Понатака, во овој труд ја анализираме и застапеноста на ПМО во синхронизирање на стратегијата на организациите со самите проекти, односно споредбата на ваквиот тренд во Република Северна Македонија, наспроти светските извештаи. Во овој показател, организациите во Република Северна Македонија се понапред од светските трендови. Конкретно, 57% од организациите кои имаат ПМО ги синхронизираат проектите со

стратегијата, наспроти 41% што е светскиот норматив согласно истражувањето на Pulse of the Profession 2018 (слика 6.37).

**Слика 6.37 Застапеноста на ПМО во синхронизирање на стратегијата на организациите со проектите во Република Северна Македонија наспроти светските трендови**



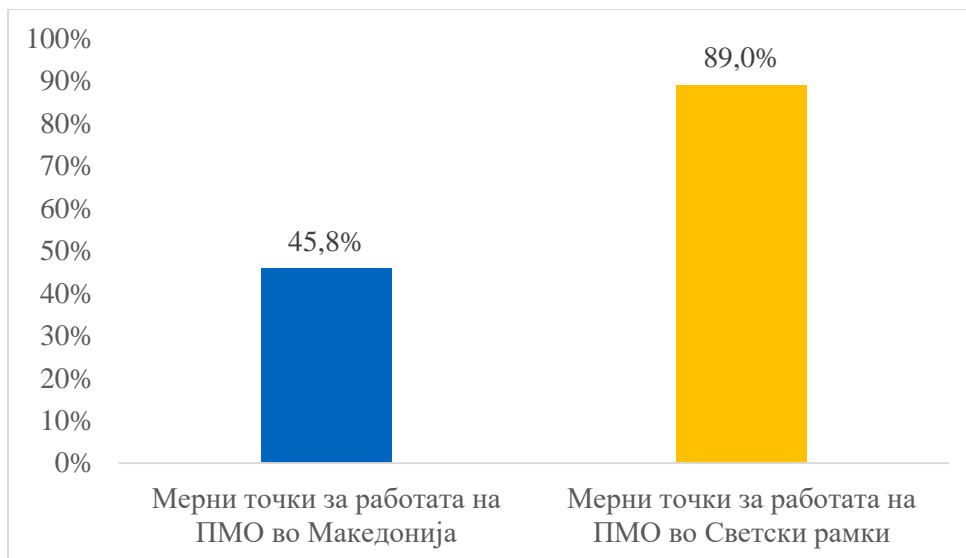
Извор: Сопствено истражување

Без разлика на сличноста на резултатите и особено на прогресивната тенденција на организациите во Република Северна Македонија по ова прашање, и организациите во Република Северна Македонија и организациите на светско ниво, имаат значителен простор за прогрес во овој поглед. Значајноста на вклучување на ПМО во синхронизација на проектите со стратегијата е несомнено, особено во насока на придвижување на овој сектор кон стратегиски значајна позиција во организациите.

Во делот на примената на мерни точки од страна на ПМО за мерење на сопствениот прогрес/успех/перформанс, можеме да забележиме дека Македонија е значително поназад од светските трендови (слика 6.38). Конкретно, во Република Северна Македонија процентот на ПМО кои спроведуваат ваков тип на самоевалуација е 45.8%, додека на светско ниво, истото е 89%. Ова е несомнено голема разлика каде организациите во Македонија каскаат позади светските трендови. Со цел да се постигне напредок во перформансот на ПМО, истите треба да прават континуирана самоевалуација. Мерење на прогресот ќе осигури напредок на ПМО во вистинската насока, докажувајќи ја транспарентно вредноста од постоењето на ваквиот сектор.



**Слика 6.38** Застапеност на ПМО кои имаат мерни точки за сопствениот успех/ефективност/вредност во Македонија наспроти светските трендови



Извор: Сопствено истражување

За крај, овој труд нуди и споредба на улогата и функциите на ПМО на ниво на Република Северна Македонија наспроти светските трендови. Улогата на ПМО генерално е квалификувана како улога која има големи различности помеѓу една и друга организација, но интересно е да се видат и разликите помеѓу ПМО во Република Северна Македонија и она што го гледаме како тренд на светско ниво (слика 6.39). Најголема дискрепанца забележуваме во вклученоста на ПМО во тренинзи/обуки/менторство за проект - менаџерите, односно значително пониска застапеност на ниво на Република Северна Македонија (32.5%), наспроти светските трендови (65%). Во оваа насока, знаејќи ги претходно предизвиците на проектниот менаџмент на организациите во Република Северна Македонија, може да се заклучи дека е исклучително важно организациите во Република Северна Македонија, односно секторите за управување на проекти во Република Северна Македонија, да го следат овој тренд, како би го зголемиле знаењето и вештините на проект - менаџерите и со тоа би го подобриле севкупно перформансот на проектите. Дополнително, поголема разлика се забележува и во стапката на ПМО во Република Северна Македонија кои се занимаваат со портфолио - менаџмент (30.1%), наспроти светските трендови (49%) и во менаџментот на алокацијата на ресурси, каде во Република Северна Македонија оваа улога кај ПМО е застапена со 33.7%, наспроти светските трендови каде истата е застапена со 52.5%. И во овој случај, особено е важно ПМО од Македонија да ги следат светските трендови, како би придонеле кон подигнување на моќта, позицијата на ПМО и воедно би ја зголемиле својата вредност, бидејќи токму тренингот кон проект - менаџерите, алокацијата на ресурси и портфолио - менаџмент се решенија за едни од најчестите предизвици врзани со проектното управување.

**Слика 6.39 Споредба на улоги кои ПМО ги опслужува во организацијата на ниво на Република Северна Македонија наспроти светските трендови**



Извор: Сопствено истражување

Сите овие индикатори ни помагаат да ја разбереме состојбата и да заклучиме на генерално ниво, како и каде е статусот и состојбата на ПМО и проектниот менаџмент во Република Северна Македонија наспроти светските трендови. Иако организациите во Република Северна Македонија, во одредени индикатори се поназад од светските трендови, сепак во голема мера, голем број организации се во чекор со последните трендови на светско ниво. Дополнително, интересот за проект - менаџмент и застапеноста на проектниот менаџмент во организациите во Република Северна Македонија, дава очекувања за подобрување на статусот на проектниот менаџмент и секторот за управување со проекти во организациите и со тоа уживање во предностите од истото, како и поставување на организациите во Република Северна Македонија поблиску до светките трендови и концепти.

#### **6.4. Заклучоци од анализата на ПМО и проектен менаџмент во Република Северна Македонија и перспективата на ова истражување наспроти светските трендови**

Оваа глава ја анализира состојбата на проектниот менаџмент и ПМО во Република Северна Македонија, прави анализа и споредба на овие резултати сегрегирани на ниво на индустрија и на ниво на големина на организација и дава споредба на статусот на проектниот менаџмент и ПМО во Република Северна Македонија наспроти светските трендови.

Во однос на проектниот менаџмент во Република Северна Македонија, анализите покажуваат значителна застапеност на проект - менаџери во организациите со 86,1%. Дополнителни 11.1% од испитаниците сметаат дека треба да се воспостави проект менаџмент, а само 1.7 % сметаат дека нема потреба во нивната организација од улогата на проект - менаџерите. Во поглед на застапеност по индустрии, најголема застапеност на проект менаџмент како концепт, односно 100 % застапеност се забележува во телекомуникациската индустрија и невладиниот сектор. Понатака, организациите од ИТ - индустријата применуваат проект менаџмент со застапеност од 93%, финансиската 91% додека најниска застапеност има во фармацевтската индустрија во Македонија, каде застапеноста на проект менаџмент е присутна со 56%. На севкупно ниво, споредено со светските стандарди, застапеноста на проект менаџмент во Република Северна Македонија е пониска за 9.1% што е мала разлика на генерално ниво.

Истражувањето покажува дека проект - менаџерите во Република Северна Македонија се поставени високо во организациската структура, што е позитивно за улогата проект - менаџер, како истите би имале моќ и авторитет во извршување и реализација на нивните проекти. Тие најчесто се поставени директно под топ - менаџментот или под некој од функционалните менаџери, а 15.4% се поставени под самото ПМО. Без разлика на подробностите, ваквата позиција е во сооднос со препораките од светско ниво кои зборуваат екстензивно за тоа како позицијата на проект - менаџерите треба да е на високо ниво за истите да го уживаат потребниот авторитет за спроведување и успешна реализација на проектите.

Во поглед на стандарди за проект - менаџмент, повеќе од половина од организациите користат стандарди на проект - менаџмент во нивното проектно управување, поточно 63.9%. Споредено со светски рамки, 91% од организациите имаат примена на проект менаџмент - стандарди, што ги поставува организациите во Република Северна Македонија поназад во овој поглед. Во однос на типот на стандарди пак кои се користат, во Македонија на прво место се хибридниот проект менаџмент - стандарди со 40.5% примена, на второ место се агилните со 39.2% примена и на трето место се предвидливите како Водопад со 24.7%. Од оваа перспектива, организациите во Република Северна Македонија се во чекор со светските трендови за примена на агилни и хибридни методологии и споредено со светските статистики истите се во подобра позиција.

Со цел согледување на севкупната перспектива на предизвици, можности и препораки во поглед на проект менаџмент, ова анкетно истражување го опфаќа и тоа прашање и дополнително го адресира и придонесот на ПМО во надминување на идентификуваните предизвици. Највисоко рангиран предизвик според испитаниците е лимитираната расположливост на ресурси. Во овој труд посочуваме како овој предизвик би можел да се намали и надмине со улогата и придонесот на ПМО во организација и водење на портфолио - менаџментот и во менаџмент на алокација на ресурси кои во неколку наврати во овој докторски труд се споменуваат како значајни задачи и активности на едно современо ПМО. Согласно истражувањето, исто рангиран е и предизвикот со несоодветно дефинирани барања и цели на проектите, каде ПМО може да помогне преку поставување

на одредени стандарди за проект - менаџмент кои би наложиле одредено комплетирање на претходна анализа, подготовка и план за проектите пред нивно одобрување и започнување. Дополнително, добро ПМО може да помогне и во предизвиците со неточно планирање на времето/ресурсите потребни за комплетирање на проектот, како треторангиран предизвик, преку јавна достапност и споделување на проект - менаџерите со историски информации од изминати слични проекти и со помош на дата - базата на проекти и проектни информации.

Во поглед на оценување на зрелоста на проектниот менаџмент во Република Северна Македонија, генерално зрелоста на организациите во овој поглед е на средно/високо ниво (40.9% на средно ниво и 40.3% на високо ниво) што е позитивен тренд за нивото на проектен менаџмент. Споредено со светските статистики, перцепцијата на организациите од Република Северна Македонија е повеќе насочена кон средните вредности, односно тие повеќе ја оценуваат зрелоста на проектен менаџмент во нивните организации на средно и на високо ниво, додека на светско ниво се сретнува и оценување на зрелоста на проектен менаџмент почесто и со двата екстрема на скалата, односно со многу високо и многу ниско ниво. Но, без разлика, трендот е сличен. Меѓутоа, и покрај сличниот тренд со светските статистики, сепак постои простор за напредок во овој поглед од страна на организациите и на ниво на Република Северна Македонија, но и во светски рамки.

Со цел осознавање на иднината на проектен менаџмент, истражувањето ја анализираше и перцепцијата на испитаниците во однос на улогата на проектниот менаџмент во додавање вредност. Извонредни 97.5% од испитаниците во ова истражување веруваат дека проектниот менаџмент креира/додава вредност за организациите. Во таа насока, концептот на проектниот менаџмент е не само високозастапен во Република Северна Македонија, туку истиот е позитивно афирмиран од масовното мнозинство на испитаници. Особено е интересно што резултатите на светско ниво се идентични, односно и според светските статистики, 97% од испитаниците изјавиле дека веруваат во вредноста на проектниот менаџмент. Ваквата сличност само ја афирмира вредноста која проектниот менаџмент како менаџмент- пракса ја нуди за организациите денес на севкупно ниво.

Во поглед на ПМО, анализите покажуваат застапеност на ПМО со 46.1% на севкупно ниво на Република Северна Македонија. Интересно е дека најголем процент од оние организации кои немаат ПМО сметаат дека овој сектор треба да се воспостави во организацијата (24.4%). 11.1% од организациите сметаат дека немаат потреба од ПМО, а 3.3% имале порано, но не повеќе. Споредено со светските трендови, 72% од организациите имаат ПМО, односно за 26% повеќе од Република Северна Македонија, што е поголема разлика споредена со застапеноста на проектен менаџмент. Во оваа насока, организациите во Република Северна Македонија се поназад од светските трендови. Од перспектива на индустриите, телекомуникациската индустрија е најнапредна во овој поглед со застапеност на ПМО од 78.9%, додека најниска застапеност на ПМО има во невладиниот сектор со 38.5%. Ниската застапеност на ПМО во невладиниот сектор се објаснува со дополнителната анализа на бројот на вработени кои најчесто организациите од оваа индустрија ги карактеризира. Бидејќи повеќето невладини организации се со помалку вработени, за голем дел од нив ваквиот сектор претставува непотребен луксуз.

Во однос на позицијата на ПМО во организациски контекст, најголем број од ПМО се високоструктурирани во организациски контекст, што е позитивно за улогата ПМО, како истите би имале моќ и авторитет во извршување и реализација на своите активности, што беше случајот и со позицијата на проект - менаџерите. Во однос на позицијата на ПМО во организациски контекст од аспект на структурна позиција, се забележува сличен тренд помеѓу бројот на ПМО на ниво на организација и на ниво на сектор помеѓу Република Северна Македонија и светските трендови. Конкретно, во Македонија, 45.3% од организациите имаат ПМО на ниво на сектор, а 39.5% на ниво на организација, додека на светско ниво 44% се на ниво на сектор, а 54,2% се на ниво на организација. Најголемата разлика е во ПМО кои се на ниво на проект. Така, во Македонија има 30,2% дедицирани ПМО на ниво на индивидуален проект, а 1.9% на светско ниво, но големата разлика овој труд ја објаснува со начинот на кој е конципирано ова прашање на светско ниво, наспроти начинот на кој ова прашање е поставено во ова анкетно истражување.

Во поглед на време на постоење на ПМО од нивно основање, интересно е дека и во Македонија и на светско ниво, бројот на организации кои имаат ПМО повеќе од 5 години е на слично ниво. Така во Македонија, ПМО со повеќе од 5 години стаж е застапено кај 44,2% од организациите, додека на светско ниво овој процент е малку повисок, односно 56%. Останатиот број организации кои имаат ПМО, имаат сектори за управување на проекти кои се помлади, односно кои постојат помалку од 5 години.

Ова истражување ја отвора и темата на зрелост на ПМО во организациите во Република Северна Македонија. Во најголема мера зрелоста на ПМО во организациите е на средно ниво со 55.3%, додека на високо ниво е пониско, односно со 40,3%. Доколку ги споредиме резултатите со зрелоста на проектниот менаџмент, се забележува како зрелоста на ПМО е малку поназад, што е и разбирливо и очекувано, знаејќи дека ПМО е помлад концепт споредено со проектен менаџмент.

Дополнително, истражувањето го анализира и убедувањето на испитаниците дали ПМО придонесува за подобар и поуспешен проектен менаџмент. И во овој дел споредено со проектниот менаџмент, ПМО има делумно послаби резултати. Иако голем е процентот, 74.4% од организациите кои веруваат дека ПМО придонесува за подобар и поуспешен проектен менаџмент, сепак 22.0% веруваат дека ПМО само делумно придонесува за подобар и поуспешен проектен менаџмент, додека 3.7% веруваат како ПМО воопшто не придонесува за подобар проектен менаџмент. Секторот за управување на проекти има простор за докажување и афирмирање на својата вредност во организациите каде истото работи. Ваквиот предизвик треба да е воедно и стимул и мотивација кон личен напредок на овој сектор.

За крај, оваа глава нуди и споредба на улогата и функциите на ПМО на ниво на Македонија наспроти светските трендови. Улогата на ПМО генерално е квалификувана како улога која има големи различности помеѓу една и друга организација, но интересно е да се видат и разликите помеѓу ПМО во Република Северна Македонија и она што го гледаме како тренд на светско ниво. Најголема дискрепанција забележуваме во вклученоста на ПМО во тренинзи/обуки/менторство за проект - менаџерите, односно

значително пониска застапеност на ниво на Република Северна Македонија (32.5%), наспроти светските трендови (65%). Дополнително, поголема разлика се забележува и во стапката на ПМО од Македонија кои се занимаваат со портфолио - менаџмент (30.1%), наспроти светските трендови (49%) и во менаџментот на алокацијата на ресурси, каде во Македонија оваа улога кај ПМО е застапена со 33.7%, наспроти светските трендови каде истата е застапена со 52.5%. Согласно, едни од позначајните заклучоци и препораки во оваа насока се активно и посветено вклучување во поголема мера на секторот за управување со проекти во Македонија во поглед на портфолио - менаџмент, менаџмент на алокација на ресурси, како и соодветни обуки и менторство за проект – менаџерите, како би се доближиле до светските трендови, но истовремено и многу позначајно би придонеле за додадена вредност во самите организации.

Овие индикатори ни помагаат да ја разбереме состојбата и да заклучиме на генерално ниво, како сеприсутноста на проектниот менаџмент и трендот на присутност на ПМО, ветуваат зголемен интерес за проблематиката и можностите на проектен менаџмент и ПМО во Република Северна Македонија. Дополнително, базата и поставеноста на проектниот менаџмент, но и на ПМО, ветува интерес и простор за доусовршување на принципите и концептите на проект - менаџмент, доусовршување и надградба на улогата на проект - менаџерите и простор за ПМО во Република Северна Македонија да ја зацврстат својата позиција и да помогнат уште повеќе во развојот на проектниот менаџмент и експлоатирање на предностите и можностите од успешни проектни реализации.

## ЗАКЛУЧОК

Како што се зголемува бројот на ПМО кои постојат, севкупно во светски рамки, така растат и очекувањата за овој сектор. Едноставното следење и контрола на проектите и поставување стандарди за проектен менаџмент, денес не се доволни. Напротив, овој сектор има континуиран предизвик да обезбедува повеќе, односно да придонесува за мерливи, повторливи и долготрајни резултати и вредности. Како истите би биле успешни во ова, потребно е самото поставување, имплементација, а секако и одржување на овој сектор, да бидат на прилагодлив начин за организацијата, во согласност со очекувањата и целите зададени за овој сектор и во линија со стратегиската определба. Во својата срж, овој сектор треба да е поставен на постулатите на флексибилност, едноставност, адаптивност и агилност, како би можел да одговори на континуираните промени и адаптации. Дополнително, овие сектори не е доволно само да произведуваат одредени резултати, тие мора и да ги комуницираат овие резултати со организацијата како би го надминале скептицизмот кој се провлекува со самиот концепт на ПМО, но и како би ја добиле организациската наклонетост и поддршка, како на топ - менаџментот, така и на луѓето кои се директно вклучени во самиот процес на проектен менаџмент. Само на овој начин, ПМО ќе може да биде признаено како сектор кој додава конкурентска предност.

Секторот за управување со проекти, од денешна перспектива, е нецелосно јасен концепт. Причината за нејаснотии во концептот на ПМО, најмногу се должи на големите различности и варијабилности кои постојат и ја карактеризираат улогата и поставеноста на ПМО. ПМО се разликува од организација до организација. ПМО денес значи едно за едни луѓе, друго за други. Почнувајќи од самото име и назив на овој сектор, од бројноста на ПМО во една организација, од аспект на авторитетот кој едно ПМО може да го ужива во насока на донесување одлуки, од аспект на алокацијата на проект - менаџерите во структурата на ПМО, како и од аспект на самата позиција на ПМО во организациите, ПМО се разликуваат. Но, она што ги обединува овие различности, е тоа како овој сектор е признаен како начин за воспоставување ред во проектното управување и проектниот наред. Овој сектор извршува бројни функции и секојдневни активности, кои во овој труд ги сумираме во следните 6 групи: 1) портфолио - менаџмент 2) проектен менаџмент 3) стандарди и алатки 4) менаџмент на ресурси 5) дата - менаџмент 6) тренинг и менторство. Посветеноста на ПМО во сите шест групи, има за цел да помогне во надминување на предизвиците со кои се сретнуваат секојдневно организациите во поглед на проектен менаџмент денес, објаснети детално во овој труд преку мапирање на самите предизвици и улогата на ПМО во надминување на истите.

За вредноста на ПМО и предностите што ги нуди, се сретнуваат бројни сведоштва од истражувања кои ја потврдуваат оваа теорија, но и сведоштва на истражувања кои зборуваат за неуспешноста на овој сектор. Некои од предностите кои ги нуди успешно поставување на овој сектор се: предвидлива и повторлива употреба на алатки и техники за проектен менаџмент, зголемување на професионалноста во проектен менаџмент на вработените, стандардизација на алатки и техники за проектен менаџмент, фасилитаторство за употреба на проектен менаџмент согласно утврдените стандарди на организацијата,

подобрување на организацискиот перформанс, попродуктивни проектни тимови со подобрувани вештини, профитабилни подобрувања, екстерно признание за севкупни организациски подобрувања, подобра организираност и перформанс, алокација на ресурси согласно организациските капацитети, намалување на бројот на неуспешни проекти, зголемување на проектите завршени пред планираното време за испорака, зголемување на бројот на проекти кои завршиле под планираниот буџет, итн. Но секако, ваквото унапредување на вредност што ја носи ПМО, не е од денес за утре. Вредноста што ја носи ПМО се движи по континуирана скала и зависи и од самото ниво на обврски и одговорности кои ги има овој сектор. Согласно светските статистики, организациите кои имаат позрели ПМО, односно сектори за управување на проекти кои постоеле неколку години, даваат многу поголема вредност, што само ја докажува комплексноста позади работата на ПМО и значењето од правилно поставување на овој сектор.

Имплементацијата на ПМО е предизвик, но не е нова територија. Бројни истражувања на оваа област, нудат широк спектар на информации и податоци кои помагаат да се осознаат предизвиците со кои организациите кои се решаваат да имплементираат ПМО се соочуваат, како и предизвиците со кои организациите се сретнуваат при секојдневното одржување и работа на овој сектор. Во таа насока, во овој труд се анализираат бројните предизвици во овој поглед, со цел да се осознаат истите и секако побитно да се одбегнат во иднина, служејќи како препораки. Дел од поглавните предизвици кои се издвојуваат во овој труд се: неискусен ПМО - лидер и ПМО - вработени; несоодветна поддршка и менторство за проект - менаџерите; нереални очекувања на стејкхолдерите и нивно неуспешно управување; мониторинг и контрола на проектите без никаква акција и промена; занемарување на човечкиот фактор и преголем фокус на процесите и технологиите; недефинирана цел и задачи за работата на ПМО; комплексност и бирократија во процесите кои ги промовира ПМО; недостаток на поддршка од високиот менаџмент; недефинирање на улогата на проектот спонзор; недоволно авторитет и кредибилитет на ПМО; непостоење на мерни точки или несоодветно дефинирани мерни точки и вредност која се очекува од страна на ПМО; воспоставување на ПМО од погрешни причини; притисок да се извршува што повеќе со што помалку; недостаток на вештини за комуникација, за луѓе, за лидерство и интерперсонални вештини на ПМО -вработените; премногу промени кои ги воведува ПМО во прекратко време; одложување на ПМО - имплементацијата; игнорирање на главните стејкхолдери на ПМО; работа на ПМО во вакуум, итн.

Но, идентификувањето на предизвиците не е многу корисно, доколку не се понудат и соодветни препораки за надминување на истите. Во таа насока, некои од главните препораки кои ги издвојува овој труд се: внимателно поставување на ПМО - лидер кој има богато проект менаџмент - искуство и кој инспирира доверба, соработка и промени во организацијата; воспоставување континуиран план за тренинг и менторство на проект - менаџерите, како и воспоставување пракса на заедничко работење на поискусни со помалку искусни проект - менаџери; јаснодефинирана цел, задачи на ПМО, како и очекувања на стејкхолдерите; поставување на луѓето и човечкиот фактор во центарот на работата на ПМО; скалабилни решенија на процесите и документацијата која се налага за секојдневното



извршување на проектите; здобивање со поддршката на високиот менаџмент уште со самото поставување на ПМО; директна вклученост на ПМО во проектно управување; вклучување на ПМО во алокација на ресурси и портфолио - менаџмент; дефинирање на мерни точки за работата на проект - менаџерите и на самото ПМО; континуирано ажурирање на темплејтите и процесите врзани со проектното управување и примена на агилен ментален склоп во начинот на водење и работење на ПМО; признавање на проектен менаџмент како значајна пракса во организацијата; примена на софтверски алатки за планирање, естимирање, мапирање и следење на проектите; јасна и транспарентна комуникација за начинот на работа на ПМО со цел здобивање на потребната доверба и кредибилитет; воспоставување систем за награди и признанија како стимул за успешна проектна реализација, раководено и предводено од страна на ПМО; поставување на проектниот успех како одговорност не само на проект - менаџерите, но и на проект - спонзорот и проектниот тим; поврзување на проектите со стратегијата. Дополнителни препораки кои овој труд ги сумира во насока на самата имплементација на ПМО се: важноста од одржување на нештата едноставни; имплементација на промените со фокус, во етапи и плански со поставување на постепени, инкрементални цели; континуирано комуницирање на работата на ПМО; спроведување на пилот - тестови, пилот - проекти, пилот - процеси; поставување на проект - менаџер и проектен спонзор за секој проект во портфолиото на ПМО; поставување приоритети на проектно ниво; инвестирање во професионалниот развој и тренинг на проект - менаџерите и секако демонстрирање на ентузијазам, енергија и љубов кон работата од страна на ПМО - лидерот и ПМО - вработените.

Пронаоѓање и поставување лидер/водител на секторот за управување со проекти е предизвик и сам за себе. Најефективните ПМО - менаџери поседуваат ретки вештини. Тие мора да се силни лидери, лесни за соработка, комуникативни, со стратегија и визија, почитувани во организацијата со искуство во проектен менаџмент - областа и лица кои носат и инспирираат други. Дополнително, тие мора да поседуваат силно чувство за бизнис и да имаат зад себе проектен менаџмент - искуство и искуство од индустријата. Овие луѓе се ретки и тешко достапни, меѓутоа несомнено значајни за успешно поставување и управување на секторот за управување со проекти во денешното, комплексно, турбулентно, современо работење.

Во бизнис - светот, ПМО е присутно во скоро секоја организација. Како што организациите започнуваат да ги признаваат предностите и бенефициите кои проектниот менаџмент ги носи како менаџмент - дисциплина, сè поголем е и нагласокот кој се става на ПМО како концепт кој носи професионално и формално воспоставување на проектен менаџмент во организациски контекст. Во таа насока, концептот на секторот за управување на проекти е признаен на светско ниво како една од најзначајните проектен менаџмент - активности за периодот од 2000-2010. Позади ваквата изјава стојат и бројните статистики достапни на светско ниво кои го потврдуваат значењето, важноста и улогата на ПМО и проектен менаџмент денес, а во рамките на ова истражување истото го потврдуваат и статистиките, односно анализата на истражувањето спроведено во Република Северна Македонија.

Во таа насока, проектн менаџмент и ПМО се широкозастапени како во светски рамки, така и на ниво на Република Северна Македонија. Конкретно, застапеноста на проектн менаџмент во Македонија изнесува 86.1%, додека застапеноста на ПМО изнесува 46.1%. Додека на светско ниво, застапеноста на проектн менаџмент е 93%, а застапеноста на ПМО е со 72%. Некои од позначајните заклучоци кои можат да се издвојат од овој труд и истражување во поглед на анализа на ПМО и проектн менаџмент во Република Северна Македонија, наспроти светските трендови се:

- > Проект - менаџерите и ПМО се поставени високо во структурата на организациите во Македонија, што е позитивно и за улогата проектн менаџер и за самото ПМО, бидејќи ваквата позиција нуди моќ и авторитет кои се потребни за успешно управување на проекти и успешно управување на портфолиото на проекти;
- > Зрелоста на проектн менаџмент и ПМО во организациите во Република Северна Македонија е најчесто на средно и високо ниво. Организациите на севкупно ниво, ја оцениле зрелоста на нивните ПМО на пониско ниво од зрелоста на проектн менаџмент во нивните организации. Овој тренд е сличен и во светски размер. Меѓутоа, и покрај сличниот тренд со светските статистики, сепак постои простор за напредок во овој поглед од страна на организациите и на ниво на Република Северна Македонија, но и во светски рамки;
- > Постои сличен тренд во поглед на поставеност на ПМО во организациски контекст во Македонија, наспроти светските рамки. Конкретно, процентуалната застапеност на ПМО на ниво на организација и на ниво на сектор се со слични параметри (поставеноста на ПМО на ниво на проект не се зема за споредба во овој труд заради логичка поставеност, односно дискрепанција во поставувањето на ова прашање во истражувањето во Македонија, наспроти истражувањето достапно во светски рамки);
- > Постои сличен тренд во поглед на време на постоење на ПМО во организациите во Македонија наспроти светските рамки. Односно, во Македонија, ПМО со повеќе од 5 години стаж е застапено кај 44,2% од организациите, додека на светско ниво овој процент е малку повисок, односно 56%. Останатиот број организации кои имаат ПМО, имаат сектори за управување на проекти кои се помлади, односно кои постојат помалку од 5 години;
- > Организациите во Република Северна Македонија се понапред од светските трендови во поглед на практика на синхронизација на проектите со стратегијата на организацијата;
- > Извонредни 97% од испитаниците во ова истражување и во светски рамки веруваат дека проектниот менаџмент креира/додава вредност за организациите. Ваквата сличност само ја афирмира вредноста која проектниот менаџмент како менаџмент - пракса ја нуди за организациите денес на севкупно ниво.

Главни препораки кои произлегуваат од самото истражување во однос на проектн менаџмент и ПМО специфични за организациите во Република Северна Македонија, како истите би се доближиле до светските трендови и успешни практики се:

- > Зголемување на примената на стандарди за проектн менаџмент согласно потребите на самата организација;
- > Посветеност на ПМО во поставување стандарди, алатки и процеси кои би помогнале во подобро поставување на проектите и нивно поуспешно водење, како би се надминал предизвикот со несоодветно дефинирани барања и цели на проектите;
- > Континуирана поддршка на ПМО кон проект - менаџерите, обезбедувајќи ги проект - менаџерите со историски информации како би се надминал/ намалил предизвикот со неточно планирање на времето/ресурсите потребни за комплетирање на проектите;
- > Посветеност на ПМО во дефинирањето кариерен развој за оние вклучени во проектн менаџмент како би се стимулирале и мотивирале проект - менаџерите кон посветеност и доследност на оваа менаџмент – пракса;
- > Поголема посветеност на ПМО во мерење на сопствениот перформанс. Разликата помеѓу организациите во Македонија кои го мерат сопствениот перформанс и светскиот норматив е за 43.2% помалку во Република Северна Македонија;
- > Активно и посветено вклучување во поголема мера на секторот за управување со проекти во Македонија во поглед на портфолио - менаџмент, менаџмент на алокација на ресурси, како и соодветни обуки и менторство за проект - менаџерите како организациите во Македонија би се доближиле до светските трендови, но истовремено и многу позначајно би придонеле за додадена вредност во самите организации.

Овие индикатори ни помагаат да ја разбереме состојбата и да заклучиме на генерално ниво, дека сеприсутноста на проектниот менаџмент и трендот на присутност на ПМО, ветуваат зголемен интерес за проблематиката и можностите на проектн менаџмент и ПМО во Република Северна Македонија. Без разлика на дел од сегментите каде проектниот менаџмент и ПМО во Македонија покажуваат дека доцнат позади светските норми, на севкупно генерално ниво истражувањето покажува особен интерес и посветеност на организациите во Македонија за оваа проблематика, што дава очекувања за подобрување на статусот на проектниот менаџмент и секторот за управување со проекти во организациите во иднина, доближувајќи ги уште повеќе организациите во Република Северна Македонија поблиску до светските трендови и концепти. Дополнително, поставеноста на проектниот менаџмент, но и на ПМО, ветува интерес и простор за доусовршување на принципите и концептите на проект - менаџмент, доусовршување и надградба на улогата на проект - менаџерите и простор за ПМО во Република Северна Македонија да ја зацврстат својата позиција и да помогнат уште повеќе во развојот на проектниот менаџмент и експлоатирање на предностите и можностите од успешни проектни реализации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Accenture (2011). “Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study: Risk management as a source of competitive advantage and high performance”, *Accenture, Inc.*
2. Agile Manifesto. Retrieved November, 2019 from <http://agilemanifesto.org/>
3. Ajayi, O. M., Iyagba, R. O. A., & Ogunsanmi, O. E. (2007). “Factors responsible for project success and failure. *Proceedings of 2007 International Conference on Construction & Real Estate Management*”, Vols 1 and 2, 293–296.
4. Alderton, M. (2013). “PMO 2.0”. *PM Network*, 27(2), 48–53.
5. Al Hraki, T. & Benny, S. (2015). “How to choose & implement the right PMO tool to maximize business value”. *PMI® Global Congress 2015—EMEA*, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
6. Alsadeq, I., Akel, M., & Hamamo, N. (2011). “Establishing a project management office (PMO) using the agile approach”. *PMI® Global Congress 2011—EMEA*, Dublin, Leinster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
7. Alves Patah, L. (2004). “Strategic alignment of project management organizational structure: an analysis of multiple cases”. *PMI® Global Congress 2004—Latin America*, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
8. Andrews, T. D. (2014). “Starting up an enterprise-wide PMO”. *PMI® Global Congress 2014—North America*, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
9. “A PMO for the Pope”. (2014). *PM Network*, 28(10), 9.
10. Association for Project Management. (2004). “Directing change. A guide to governance of project management”. High Wycombe, UK: Association for Project Management.
11. Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J., & Turkulainen, V. (2011). “The integrative role of the project management office in the front end of innovation”. *International Journal of Project Management*, 29(4), 408–421.
12. Aubry, M. (2015). “Project management office transformations: direct and moderating effects that enhance performance and maturity”. *Project Management Journal*, 46(5), 19–45.
13. Aubry, M., Richer, M. C., Lavoie-Tremblay, M., & Cyr, G. (2011). “Pluralism in PMO performance: The case of a PMO dedicated to a major organizational transformation”. *Project Management Journal*, 42(6), 60–77.
14. Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). “Identifying forces driving PMO changes”. *Project Management Journal*, 41(4), 30–45.

15. Aubry, M., & Hobbs, B. (2011). "A fresh look at the contribution of project management to organizational performance". *Project Management Journal*, 42(1), 3–16.
16. Aubry, M., Müller, R., & Glückler, J. (2011). "Exploring PMOs through community of practice theory". *Project Management Journal*, 52(5), 42–56.
17. Aubry, M., Hobbs, B., Müller, R., & Blomquist, T. (2010). "Identifying forces driving PMO changes". *Project Management Journal*, 41(4), 30–45.
18. Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). "Project management offices in transition". *International Journal of Project Management*, 28(8), 766–778.
19. Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008a). "Organisational project management: A historical approach to the study of PMOs". *International Journal of Project Management*, 26(1), 38–43.
20. Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2008b). "The project management office as an organisational innovation". *International Journal of Project Management*, 26(5), 547–555.
21. Aziz, E. E. (2014). "The PMO: your key to strategy execution and results delivery". Paper presented at *PMI® Global Congress 2014—EMEA*, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
22. Baker, B. (2007). "Definition impossible". *PM Network*, 21(6), 25.
23. Barber, E., & Warn, J. (2005). "Leadership in project management: From firefighter to firefighter". *Management Decision*, 43(7/8), 1032–1039.
24. Barbero, M. C. (2014). "We want our knowledge back: Insourcing PMO and demand services". Paper presented at *PMI® Global Congress 2014—North America*, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
25. Barnes, T. A., Pashby, I. R., & Gibbons, A. M. (2006). "Managing collaborative R&D projects—Development of a practical management tool". *International Journal of Project Management*, 24(5), 395–404.;
26. Beard, M. (2003). "The dynamics in the development of a project management office (PMO)". Paper presented at *PMI® Global Congress 2003—North America*, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.)
27. Beringer, C., Jonas, D., & Gemunden, H. G. (2012). "Establishing project portfolio management: An exploratory analysis of the influence of internal stakeholders' interactions". *Project Management Journal*, 43(6), 1632.
28. Biedenbach, T., & Söderholm, A. (2008). "The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: A literature review". *Journal of Change Management*, 8(2), 123–145.

29. Binder, J., (2007). *Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders*, Aldershot, UK: Gower Publishing. Copyright 2007.
30. Block, T. R., & Frame, J. D. (1998). *The project office – A key to managing projects effectively*. Menlo Park, CA: Crisp Publications.
31. Bohner, S. (2000) PMOs: Projects in Harmony. Retrieved June, 2019 from <http://gantthead.com/articles/articlesPrint.cfm?ID=7149>
32. Bolles, D. (2002). *Building project management centers of excellence*. New York: Amacom.
33. Boehringer, H. W. (2009). “Knowledge is power: implementing lessons learned”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2009—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
34. Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York, NY: Crown Business.
35. Boukhari, M. (2016). “Boost your PMO through bridging the gap between operations and Project Management!: a PMO setup case study”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2016—EMEA*, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
36. Bourne, L. (2006). “Supersizing PMO performance”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2006—Asia Pacific*, Bangkok, Thailand. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
37. Brennan, M. V. & Heerkens, G. (2009). “How we went from zero project management to PMO implementation—a real life story”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2009—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Retrieved July, 2019 from <https://www.pmi.org/learning/library/PMO-implementation-aefcu-6713>
38. Bridges, D. N. & Crawford, J. K. (2000). “How to startup and rollout a project office”. Paper presented at *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
39. Bristol, P., & Yeatts, G. (2011). *Leadership Beyond Me*. Unpublished manuscript. Retrieved July 2019, from <http://www.projectivity-solutions.com/wp-content/uploads/2011/10/Leadership-Beyond-Me-PMI-2011-ver-35.pdf>
40. Bristol, P. (2015). “Conquering chaos: leadership mindset and skills to create a collaborative culture”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2015—EMEA*, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
41. Brooks, C. (2014). *The leadership mindset: How to get there*. Business News Daily. Retrieved October, 2019 from <http://www.businessnewsdaily.com/7013-psychology-of-leadership.html>

42. Bucur, C., & Onete, B. (2008). "Project office—A necessity in a competitive company". *Amfiteatru Economic*, 62–68.
43. Bull, L., Shaw, K., & Baca, C. (2012). "Delivering strategy: organizational project management and the strategic PMO". Paper presented at *PMI® Global Congress 2012—North America*, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
44. Burghardt, M. (2000). *Projektmanagement: Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten*. Berlin und München: Siemens Aktiengesellschaft.
45. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London, England: Tavistock Publications Limited.
46. Center for Business Practices, CBP. (2000). The value of project management. Havertown, PA: Center for Business Practices.
47. Center for Business Practices, CBP. (2005). Strategy & projects: A benchmark of current best practices. Havertown, PA: Center for Business Practices.
48. Center for Business Practices, CBP. (2006). Project Management Benchmarking Forum on the Project Office: Results from Break-Out Sessions - Roundtable 1: Resource Management. Philadelphia, PA.
49. Center for Business Practices, CBP. (2006). Project Management: State of the Industry. Havertown, PA: Center for Business Practices.
50. Center for Business Practices, CBP. (2007). The state of the PMO 2007–2008: A benchmark of current business practices. Havertown, PA: Center for Business Practices.
51. Center for Business Practices, CBP. (2008). The state of the PMO 2007–2008. Glen Mills, PA: Center for Business Practices.
52. Center for Business Practices, CBP. (2009). A Benchmark of current Business Practices – Resource Management Challenges. Havertown, PA: Center for Business Practices.
53. Charavat, J. (2003). *Project management methodologies: Selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects, (1st ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
54. CIO Magazine (2003). Best Practices for Project Management Offices. Retrieved October, 2019 from <http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=58>
55. CIO Insight. (2004). Project management 2004. Retrieved October, 2019 from <http://www.cioinsight.com/article2/0,1397,1620739,00.asp>
56. Cleland, D., & Gareis, R. (2006). *Global project management handbook (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.

57. Cooke-Davies, T.J., Schlichter, J., & Bredillet, C. (2001). "Beyond the PMBOK® guide: Creating a standard for organizational project management maturity". In Proceedings of the 31st Annual Project Management Institute 2001 Seminars & Symposium, Nashville, TN, USA, CD-ROM.
58. Cooke-Davies, T. J. (2004). *Project management maturity models*. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley Guide to Managing Projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
59. Cottino, J. (2015). "Mastering portfolio analysis with a project and portfolio management tool". Paper presented at *PMI® Global Congress 2015—EMEA*, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
60. Craig-Jones, C. (2007). Evaluating the Maturity Level of Your Project Management Office (PMO). Retrieved May, 2019 from <http://www.pmsolutions.com/collateral/research/State%20of%20the%20PMO%202010%20Research%20Report.pdf>
61. Crawford, K. (2000). *The Strategic Project Office*. New York: Marcel Dekker, Inc.
62. Crawford, L. (2004). *Patterns of support for corporate delivery capability*. Project Management of South Africa (PMSA) PMISA.
63. Crawford, J. K., & Cabanis-Brewin, J. (2005). *Optimizing human capital with a strategic project office*. Boca Raton, FL: Auerbach Books.
64. Crawford, L. (2006). "Developing organizational project management capability: theory and practice". *Project Management Journal*, 37(3), 74–86.
65. Crawford, J. K. (2007). "PMOs and project managers—friends or foes?" Paper presented at *PMI® Global Congress 2007—North America*, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
66. Crawford, D. B. (2008). *Mastering performance measurement*. Glen Mills, PA: PM College.
67. Crawford, J. K. (2009). "Mastering resource management: the PMO's role". Paper presented at *PMI® Global Congress 2009—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
68. Crawford, J. K. (2010). "The enterprise PMO as strategy execution office". Paper presented at *PMI® Global Congress 2010—North America*, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
69. Crawford, J.K. & Cabanis-Brewin, J. (2011). *The strategic project office (2nd ed.)*. Boca Raton, FL: CRC Press.
70. Crawford, J. (2011). "PMO Leader? This Is Your Moment". *Baseline*, (109), 13.



71. Crawford, J. K. (2011). "Lessons from the best: practices of the world's top PMOs". Paper presented at *PMI® Global Congress 2011—North America*, Dallas, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
72. Crawford, L., & Cooke-Davies, T. (2012). "Best industry outcomes". Newtown Square, PA: *Project Management Institute*.
73. Dai, C. X. (2002). "The role of the project management office in achieving project success". Unpublished 3034791, *The George Washington University*, Washington, DC.
74. 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*, 22, 523–532.
75. Desouza, K., & Evaristo, R. (2006). *Project management offices: A case of knowledge-based archetypes*.
76. Digital Project Manager, Retrieved October, 2019 from <https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-methodologies-made-simple/>
77. Dinsmore, P. C. (1999). *Winning in business with enterprise project management*. New York: Amacom.
78. Dinsmore, P. C., & Cooke-Davies, T. J. (2006). *Right projects done right! From business strategy to successful project implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
79. Doerscher, T. (2011). "PMO 2.0: The evolution of the PMO as an enabling agent of change". *PMI Global Congress 2011*, North America, Dallas, TX.
80. Duddy, M., & Perry, M.P. (2010). APM, Business Focused PMO Setup, PMI survey 2010
81. Duggal, J. S. (2006). "Next generation PMO: the secret of a successful PMO". Paper presented at *PMI® Global Congress 2006—North America*, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
82. Duggal, J. S. (2007). *The project, program or portfolio office*, in Gower Handbook of Project Management, 4th Ed., R. Turner, ed., Gower Publishing, Aldershot, UK.
83. Duggal, J. S. (2007). "In the pursuit of the elusive: showing PMO value!" Paper presented at *PMI® Global Congress 2007—North America*, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
84. Duggal, J. S. (2009). "Rigor without rigidity: how to achieve balance in the next generation PMO". Paper presented at *PMI® Global Congress 2009—EMEA*, Amsterdam, North Holland, The Netherlands. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

85. Duggal, J. S. (2014). “Kill the PMO! Resurrect the department of simplicity”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2014—North America*, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
86. Duggan, L. I. (2009). “Интел ИТ PMO: journey to maturity”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2009—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Retrieved March, 2019 from <https://www.pmi.org/learning/library/Интел-it-pmo-journey-maturity-6748>
87. Eidsmore, N. (2000). “The Strategic Program Management Office”. *PM Network* 14(12), 39-45
88. Elatta, S. & Mersino, A. (2012). “An agile PMO transformation: top 8 do's and don'ts”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2012—North America*, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
89. Englund, R. L., Graham, R. J., & Dinsmore, P. C. (2003). *Creating the project office - A manager's guide to leading organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
90. ESI International. (2009). *The challenges to success for project/programme management offices*. Arlington, VA: ESI International.
91. ESI International. (2011). *The Global State of the PMO in 2011: Its Value, Effectiveness and Role as the Hub of Training*, ESI, March 2011.
92. ESI International. (2013c). *Global State of the PMO for 2013*. Arlington, VA. ESI International.
93. Fister Gale, S. (2013). “Four steps to a stronger PMO: The goal is contributing business value”. *PM Network*, 27(12), 30–35.
94. Forrester Research Inc. (2013). *Strategic PMOs play a vital role in driving business outcomes: A part of PMI's Thought Leadership Series*. Retrieved March, 2019 from <https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/Forrester-PMOs-Play-Vital-Role-TLP-PMI-Final.ashx>
95. Forrester Research. (2011). *The State of the PMO in 2011. Challenges Breed Opportunities*, Forrester Research.
96. Foti, R. (2003). “Destination: competitive advantage”. *PM Network*, 17(8), 28–36
97. French, W., A & Granrose, J. (1995). *Practical Business Ethics*. New Jersey: Prentice Hall.
98. Furfari, J. (2012). “Keys to PMO longevity”. *PMI PMO Symposium 2012*, USA, Las Vegas, Nevada.
99. Gaddie, S. (2006). *IT Portfolio Management Breakthroughs*. Proceedings of PMI North America Global Congress, Seattle.

100. Gantz, J. (2017). "Eyes Wide Open: Project Management Offices Help Three Organizations Deliver on Their Strategic Vision". *PM Network*, 31(10), 64–67.
101. Gareis, R. (1992a). "The handbook of management by projects". *Vienna: Manz*.
102. Gareis, R. (1992b). "Management of networks of projects". 1992 AACE Transactions, Volume 2, *American Association of Cost Engineers*, Morgantown, West Virginia, USA, J.1.1 – J.1.6.
103. Garfein, S. J. (2005). "Strategic portfolio management: A smart, realistic and relatively fast way to gain sustainable competitive advantage". Paper presented at the *PMI Global Congress North America, Toronto, Canada*.
104. Gartner Group Inc. (2000). *The project office: Teams, processes and tools*. Stamford, CT: Gartner, Inc.
105. Gartner. (2011). Gartner Special Briefing for ENI University. "Why Should Anyone Be Led by a Project Manager?" Retrieved May, 2019 from <http://www.slideshare.net/msproject/gartner-project-manager-2014>
106. Gartner. (2014). Prioritize the demands of key stakeholders to achieve greater PMO value and PPM maturity. Retrieved February 2019 from <http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-1V5J606&ct=140624&st=sb>
107. Gartner. (2015). Magic Quadrant for Cloud-Based IT Project and Portfolio Management Services Worldwide. Retrieved May, 2019 <https://www.gartner.com/doc/3058017/magic-quadrant-cloudbased-it-project>
108. Gerard I. Kendall, PMP and Steven C. Rollins, PMP (2003). *Advance Project Portfolio Management and the PMO*. Ross Publishing, Inc.
109. Giraud, L. & Monaldi, E. (2015). "PMO evolution: from the origin to the future". Paper presented at *PMI® Global Congress 2015—EMEA*, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
110. Glückler, J. (2008). "Die Chancen der Standortspaltung: Wissensnetze im globalen Unternehmen (The fortunes of dispersed locations: Knowledge networks in the global firm)". *Geographische Zeitschrift*, 96, 125–139.
111. Glückler, J. (2011). Islands of expertise: Global knowledge transfer in a technology service firm. In H. Bathelt, M. Feldman, & D.-F. Kogler (Eds.), *Beyond territory: Dynamic geographies of innovation and knowledge creation*. London, UK: Routledge.
112. Goncalves, M. (2007). *Implementing the virtual project management office—proven strategies for success*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
113. Graham, R. J., & Englund, R. L. (1997). *Creating an environment for successful projects: The quest to manage project management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

114. Gray, P. (2011). A tale of two PMOs. Retrieved April, 2019 from <http://www.techrepublic.com/forum/discussions/102-341274>
115. Greengard, S. (2013). “No PMO? Know when you need one”. *PM Network*, 27(12), 44–49.
116. Grossman, A. (2016). “Project management office in a non-project organization as a virus or an evolution driver?: a case study of Nordea Bank Russia”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2016—EMEA*, Barcelona, Spain. Newtown Square, PA: Project Management Institute
117. Hales, C. (1999). “Leading horses to water? The impact of decentralization on managerial behaviour”. *Journal of Management Studies*, 36, 831–851.
118. Hallow, J.E. 2002. *The Project Management Office Toolkit*. New York: AMACOM.
119. Harris, J. (2000). Theory of PMO evolution. Retrieved June, 2019 from <http://gantthead.com/articles/articlesPrint.cfm?ID=8415>
120. Hass, K. B. (2005). *From strategy to action: Enterprise portfolio management*. Management Concepts, Inc., Tysons Corner, VA
121. Hassan, A. H. (2013). “A framework for strategy execution integrating the PMO and OCM”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2013—North America*, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
122. Hassan, M. K. & Ilyas, M. A. B. (2015). “Appoint Picasso to transform your PMO”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2015—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
123. Haynes, M. (2005). “Well-oiled machinery”. *PM Network*, 19(3), 60–65.
124. Hill, G. M. (2004). *The complete project management office handbook*. Boca Raton, FL: Auerbach Publications
125. Hill, G. M. (2004). “Evolving the project management office: A competency continuum”. *Information Systems Management*, Fall, 45–51
126. Hirst, G., & Mann, L. (2004). “A model of R&D leadership and team communication: The relationship with project performance”. *R&D Management*, 34(2), 147–160.
127. Hobbs, B. (2007). “The multi-project PMO: A global analysis of the current state of practice”. *Newtown Square, PA: Project Management Institute*.
128. Hobbs, B. & Aubry, M. (2005). “A realistic portrait of PMOs: The results of an investigation”. Proceedings of the *PMI Global Congress 2005—North America*. Newton Square, PA: Project Management Institute.

129. Hobbs, B. & Aubry, M. (2006). "Identifying the Structure That Underlies the Extreme Variety Found Among PMOs". Proceedings of the *PMI Research Conference 2006*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
130. Hobbs, J. B. & Aubry, M. (2007). "A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs): the results of phase I". *Project Management Journal*, 38(1), 74–86.
131. Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). "The project management office as an organisational innovation". *International Journal of Project Management*, 26(5), 547–555.
132. Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A quest for understanding, PMO research*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
133. Hodgson, D. E. (2004). "Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization". *Organization*, 11(1), 81-100.
134. Hoffman, W. (2005). "Strong signals". *PM Network*, 19(8), 42–46.
135. House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
136. Houston, S. M. & Kennedy, R. D. (2007). "Implementing a PMO in a healthcare setting: lessons learned for all industries". Paper presented at *PMI® Global Congress 2007—North America*, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
137. Hubbard, D. G. & Bolles, D. (2012). "Executive PMO—Blending project management and business management". Paper presented at *PMI® Global Congress 2012—North America*, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
138. Hunsberger, K. (2008). "The office". *PM Network*, 22(5), 46–51.
139. Hurt, M., & Thomas, J. L. (2009). "Building value through sustainable project management offices". *Project Management Journal*, 40(1), 55–72.
140. Ibbs, W., & Reginato, J. (2002). *Quantifying the value of project management (1st ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
141. Inkson, K., Heising, A., & Rousseau, D. (2001). "The interim manager: Prototype of the 21st century worker?". *Human Relations*, 54(3), 259–284.
142. Interthink Consulting. (2002). State of the PMO 2002. Retrieved February, 2019 from from <http://www.interthink.ca/research/home.html>
143. Jain, V. & Rastogi, S. C. (2012). "Creating a successful integrated PMO in a hostile distributed environment". Paper presented at *PMI® Global Congress 2012—North America*, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

144. Jamieson, A., & Morris, P. W. G. (2004). *Moving from corporate strategy to project strategy*. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
145. Jaques, T. W. (2003). "A New York state of mind". *PM Network*, 17(1), 29–33.
146. Jedd, M. (2005). "Solid Foundation". *PM Network*, 19(5), 64–68.
147. Jedd, M. (2006). "PMO on the fast track". *PM Network*, 20(3), 64–69.
148. Jedd, M. (2006). "The customer is always right". *PM Network*, 20(12), 72–75.)
149. Johnson, P., Heimann, V., & O'Neill, K. (2001). "The "wonderland" of virtual teams." *Journal of Workplace Learning*, 13, 24–30.
150. Ju, R. (2005). "From PMO no to oh yes". Paper presented at *PMI® Global Congress 2005—North America*, Toronto, Ontario, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
151. Julian, J. (2008). "How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement". *Project Management Journal*, 39(3), 43–58.
152. Kahn, K. B. (Ed.). (2004). *The PDMA handbook of new product development (2nd ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
153. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The strategy-focused organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
154. Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Creating the Office of Strategy Management*. Boston, MA: Harvard Business School.
155. Keegan, A., & Turner, J. R. (2001). "Quantity versus quality in project-based learning practices". *Management Learning*, 32(1), 77–98.
156. Kelley and Walker, 1959, "Critical-Path Planning and Scheduling," *Proceedings of the Eastern Joint Computer Conference*
157. Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO, multiplying ROI at warp speed*. Boca Raton, FL: J. Ross Publishing.
158. Kendall, G. I. (2002). How to Get Value Out of a PMO: International Institute for Learning Retrieved March, 2019 [http://www.projectconnections.com/pc/knowhow/member/papers\\_files/HowtoGetValuefromaPMO.pdf](http://www.projectconnections.com/pc/knowhow/member/papers_files/HowtoGetValuefromaPMO.pdf)
159. Kerzner, H. (1979). *Project management: A systems approach to planning, scheduling and controlling (1st ed.)*. New York: Van Nostrand Reinhold.

160. Kerzner, H. (1998). *In search of excellence in project management*. New York: Van Nostrand Reinhold.
161. Kerzner, H. (2001). *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: John Wiley & Sons.
162. Kerzner, H. (2003). “Strategic planning for a project office”. *Project Management Journal*, 34(2), 13–25.
163. Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: Best practices on implementation (2nd ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
164. Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2nd ed.)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
165. Kerzner, H. (2018). “Future Trends in project Management” (white paper), *International Institute for Learning, IIL*.
166. Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & Mcpherson, S. O. (2002). “Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc”. *Academy of Management Executive*, 16, 67–79
167. Kloppenborg, T. (2006). “An empirical investigation of the sponsor’s role in project initiation”. *Project Management Journal*, 37(3), 16–25.
168. Kotnour, T., & Vergopia, C. (2005). “Learning-based project reviews: Observations and lessons learned from the Kennedy Space Center”. *Engineering Management Journal*, 17(4), 30–38.
169. Kotter, J., & Schlesinger, L. (March/April 1979). “Choosing strategies for change”. *Harvard Business Review*, 106(14), 45–58.
170. Kumar, V. (2007, February). “The Need(s) for a PMO — From a Consulting Company's Perspective”. *Proceedings of PMI Global Congress Proceedings – Hong Kong*.
171. Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2000). “Calculating project management's return on investment”. *Project Management Journal*, 31(2), 38–47.
172. LaGasse, G. C. (2000). “Laying track from the cowcatcher of the bullet train”. Paper presented at *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
173. Lampel, J., & Jha, P. P. (2004). *Models of project orientation in multiproject organizations*. In P. W. G. Morris & J. K. Pinto (Eds.), *The Wiley guide to managing projects*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
174. Landry, M. (2013). “Unleashing the power of the PMO”. *PM Network*, 27(6), 36–41.



175. Lavingia, N. (2002). "How To Create a World-Class Project Management Organization". Proceedings of the *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*.
176. Leadership 501. Retrieved June, 2019 from <http://www.leadership501.com/node/4/leadership-vs-management>
177. Lencioni, P. (2002) *The Five Dysfunctions of a Team: a Leadership Fable*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
178. Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*, 13, 111 – 126.
179. Letavec, C. J. (2006). *Program management office: Establishing, managing and growing the value of a PMO*. Fort Lauderdale, FL: J. Ross Publishing.
180. Letavec, C. J. (2007). "Establishing the PMO value proposition". Paper presented at *PMI® Global Congress 2007—North America*, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
181. Levinson, M. (2011). Five characteristics of transformational PMOs. Retrieved June, 2019 from <http://www.cio.com/article/2409234/project-management/project-management--5-characteristics-of--transformational--PMOs.html>
182. Levine, H. (2005). *Project portfolio management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing profits (1st ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
183. Lewis, J. (2001). *Fundamentals of project management: Developing core competences to help outperform the competition (2nd ed.)*. New York, NY: AMACOM.
184. Liao, J. (2007). "Growing pains". *PM Network*, 21(2), 62–68.
185. Light, M. (1999). *The enterprise project office: Beyond 2000, strategic analysis report*. Stamford, CT: Gartner Group.
186. Light, M. & Berg, T. (2000). "The project office: Teams, processes and tools". *Gartner Strategic Analysis Report*, Gartner, Inc.
187. Lipper, S. (2003). "An effective approach to establish a program management office (PMO)". Paper presented at *PMI® Global Congress 2003—North America*, Baltimore, MD. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
188. Liu, L., & Yetton, P. (2007). "The contingent effects on project performance of conducting project reviews and deploying project management offices". *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54, 789–799.



189. London, M. (2014). "Creating an elite PMO: Solving challenges through collaboration". Paper presented at *PMI® Global Congress 2014—North America*, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
190. Lullen, J. & Sylvia R. (1999). "Getting Organized: Implementing the Project Office". *PM Network*, 13(4), 51-55
191. Malcolm, Rosenbloom, Clark, and Fazar, 1959, "Application of a Technique for Research and Development Program Evaluation," *The Journal of the Operations Research Society of America*, Vol. 7, pp. 646-669.
192. Mairs, S. & Dunbar, S. (2009). "Strategic value of PMOs in turbulent times—ride the wave to recovery". Paper presented at *PMI® Global Congress 2009—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
193. Malik, I. (2013). "Build the next-gen PMO – by outsourcing!". Paper presented at *PMI® Global Congress 2013—North America*, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
194. Malik, I. (2015). "Business Intelligent PMOs". Paper presented at *PMI® Global Congress 2015—EMEA*, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
195. Makar, A. (2007). Harm or Harmony? Projects@Work . Retrieved June 2019, from <http://www.projectsatwork.com/content/articles/236921.cfm>
196. Margules, C. (2009). "Herding the global cats of a successful PMO". Paper presented at *PMI® Global Congress 2009—North America*, Orlando, FL. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
197. Marsh, D. (2000). *The programme and project support office*. In R. J. Turner & S. J. Simister (Eds.), *Handbook of project management* (pp. 131 – 144). Aldershot, UK: Gower.
198. Martin, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). "Virtual teams: What do we know and where do we go from here?". *Journal of Management*, 30(6), 805–835.
199. Mayer, M. (1998). *The virtual edge: embracing technology for distributed project team success*. Newtown, Pennsylvania: Project Management Institute Inc.
200. McDonald, J. (2001). "Why is software project management difficult? And what that implies for teaching software project management". *Computer Science Education*, 11(1), 55.
201. Meredith, J., & Mantell, S. (2003). *Project management: A managerial approach*, 4th edition. New York: Wiley Microsoft (2003) Microsoft Office Enterprise Project Management Solution. Retrieved July 2019, from <http://www.microsoft.com/office/project>.

202. Merla, E. (2005). "From zero to PMO in thirty days". Paper presented at *PMI® Global Congress 2005—Latin America*, Panama City, Panama. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
203. Millhollan, C. (2008). "Scope Change Control: Control Your Projects or Your Projects Will Control You!" *PMI Global Congress 2008*, North America, Denver, Colorado, USA.
204. Milosevic, D., & Srivannaboon, S. (2006). "A theoretical framework for aligning project management with business strategy". *Project Management Journal*, 37(3), 98–109.
205. Molyneaux, D. A. (2005). "Project management and vision: An integral combination". *2005 IEEE International Engineering Management Conference*, Vols 1 and 2, 875–877.
206. Morris, P.W.G. (1994). *The management of projects (1st ed.)*. London: Thomas Telford.
207. Morris, P; Jamieson, A. (2004) *Translating Corporate Strategy into Project Strategy*. Newton Square, PA: Project Management Institute
208. Mulé, M. & Susara, E. (2004). "Project management evolution from a single project manager to global virtual enterprise project management office: how did we get here—where do we go?" Paper presented at *PMI® Global Congress 2004—Latin America*, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
209. Mullaly, M. (2018), "The Future of PMOs", presented at *PMXPO 2018*
210. Mullich, J. (2003). Human resources' goals work best when they're tied to company success. *Workforce Management*. Retrieved August, 2019 from <http://www.workforce.com/section/00/feature/23/56/90/index.html>
211. Mustafa, A. (2014). Creating a digital PMO. *PM Network*. Retrieved September, 2019 from <http://www.pmi.org/learning/pm-network/2014/creating-a-digital-PMO.aspx>
212. Mustafa, A. (2013). "Hired help". *PM Network*, 27(8), 28.
213. Mustafa, A. (2013). "The time is now". *PM Network*, 27(11), 27.
214. Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H., & Swan, J. (2006). "Sharing knowledge across projects: Limits to ICT-led project review practices". *Management Learning*, 37, 167–185.
215. O'Connor, K. (2016). "Growing Power: A Canadian Utility Turned to its PMO to Deliver on a Clean Energy Growth Strategy". *PM Network*, 30(12), 38–43.
216. Ormand, J., Bruner, J., Birkemo, L., Hinderliter-Smith, J., & Veitch, J. (2000). "A centralized global automation group in a decentralized organization". *Journal of Automated Methods & Management Chemistry*, 22( 6), 195–198.

217. Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). "Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal". *International Journal of Project Management*, Volume 27, Issue 7, October 2009, Pages 649–656.
218. Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). *Project management office a knowledge broker in project-based organisations*.
219. Pennypacker, J. S. (2008). *The State of the PMO: A benchmark of current business practices*. Havertown, PA: Center for Business Practices.
220. Pennypacker, J.S. (2002). *Justifying the Value of Project Management*. Havertown, PA: Center for Business Practices.
221. Pennypacker, J.S., & Grant, K.P. (2003). "Project management maturity: An industry benchmark". *Project Management Journal*, 34(1), 4-11. Pennypacker, J.S. and Grant, K.P. (2003). Project management maturity: An industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11
222. Piazza, M., & Baweja, S. (2006). Chief projects officer – to have or not to have. Retrieved June, 2019 from [http://www.pmforum.org/viewpoints/2006/PDFs/12-06-Piazza-Baweja-CPO\\_Have\\_HaveNot.pdf](http://www.pmforum.org/viewpoints/2006/PDFs/12-06-Piazza-Baweja-CPO_Have_HaveNot.pdf)
223. Pinto, A., Cota, M., & Levin, G. (2010). "The PMO maturity cube, a project management office maturity model". Paper presented at *PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management*, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
224. PM Solutions (2010; 2012; 2014; 2016) *State of the PMO Research*, Glen Mills, PA: PM Solutions.
225. Project Management Institute. (2003). *A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) Guide 2000 Edition*. Newton Square, PA.
226. Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model: Knowledge Foundation*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
227. Project Management Institute. (2004). *An Executive's Guide to OPM3*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
228. Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (3rd ed.)*. Newtown Square, PA: Author.
229. Project Management Institute. (2008). *Organizational project management maturity model (OPM3®) (2nd ed.)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
230. Project Management Institute. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®Guide)—4th edition*. Newtown Square, PA: Author.

231. Project Management Institute. (2012a). "Pulse of the Profession™: Driving Success in Challenging Times". *Newtown Square, PA: Author.*
232. Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK® Guide) – Fifth edition.* Newtown Square, PA: Author.
233. Project Management Institute. (2013b). *The standard for portfolio management. (3rd ed.).* Newtown Square, PA: Author.
234. PMI, (2013). "PMI's Pulse of the Profession™ In-Depth Report: The Impact of PMOs on Strategy Implementation", *PMI*
235. PMI, (2013). "Project Management Talent Gap Report", *PMI*, 2013
236. PMI, (2013). "Pulse of the Profession™ In-Depth Study: Talent Management", *PMI*
237. PM Network (1997). "The #1 Reason Why Project Managers Fail: Too Soft!" *PM Network.*
238. PricewaterhouseCoopers, PwC (2012). "Insights and trends: Current portfolio, programme, and project management practices – The third global survey on the current state of project management". *PricewaterhouseCoopers*
239. Project Management Officers' Club. Retrieved August, 2019 from <http://www.PMOclub.ru>
240. Projectize Group, LLC, USA. 2000-2005. Project/Program Management Office Survey
241. Projectize Group LLC. (2005–2015). PMO survey.
242. Pulse of the Profession. (2013). PMO Frameworks, PMI,
243. Pulse of the Profession. (2014). The High Cost of Low Performance.
244. Quinn, J. B. (2000). "Outsourcing innovation: The engine of growth". *Sloan Management Review*, 41(4), 13–28.
245. Rad, P., & Levin, G. (2002). *The advanced project management office: A comprehensive look at function and implementation.* Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
246. Rao, R. (2008). "Outsourcing project management services: an emerging opportunity". Paper presented at *PMI® Global Congress 2008—Asia Pacific*, Sydney, New South Wales, Australia. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
247. Rego, M. L. & Silva, J. F. (2012). "Factors that affect the performance of project managers in the Brazilian context". Paper presented at *PMI® Research and Education Conference*, Limerick, Munster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

248. Saladis, F. P. (2015). "Positive leadership in project management". Paper presented at *PMI® Global Congress 2015—EMEA*, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
249. Santosus, M. (2003). Why you need a project management office. Retrieved July, 2019 from [http://www.cio.com/article/29887/Why\\_You\\_Need\\_a\\_Project\\_Management\\_Office\\_PMO](http://www.cio.com/article/29887/Why_You_Need_a_Project_Management_Office_PMO)
250. Schibi, O. (2013). "Why PMOs do not deliver to their potential". *Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America*, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
251. Senge P. M. 1990. "The Leader's New Work: Building Learning Organizations." *MIT Sloan Management Review*, 32, fall.
252. Singh, R., Keil, M., & Kasi, V. (2009). "Identifying and overcoming the challenges of implementing a project management office". *European Journal of Information Systems*, 18(5), 409–427.
253. Shargal, S., Halfon, A., & Shalom, M. (2005). "Case study of improving the performance of business change teams using an Intelligent project office". Paper presented at *PMI® Global Congress 2005—Asia Pacific*, Singapore. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
254. Shawn, Achor. (2010). *The happiness advantage: The seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. Crown Publishing.
255. Shenhar, A. (2002). "Strategic Project Leadership™ Focusing Your Projects on Business Success". Paper presented at *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
256. Snyder, J. R. (1987). "Modern project management: how did we get here—where do we go?" *Project Management Journal*, 18(1), 28–29.
257. Software Engineering Institute. (2000). *CMM - The capability maturity model – guidelines for improving the software process*. Pittsburgh, PA: Carnegie Mellon Software Engineering Institute.
258. Söderlund, J. (2002). "Managing complex development projects: Arenas, knowledge processes and time". *R&D Management*, 32(5), 419–430.
259. Söderlund, J. (2005a). "Developing project competence: Empirical regularities in competitive project operations". *International Journal of Innovation Management*, 9(4), 451–480.
260. Spalek, S. (2014). "Do you really want your PMO to survive?" Paper presented at *PMI® Global Congress 2014—EMEA*, Dubai, United Arab Emirates. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

261. Spalek, S. (2014a). “Does investment in project management pay off?”. *Industrial Management & Data Systems*, 114(5), 832–856.
262. Spalek, S. (2014b). “Finding a new way to increase project management efficiency in terms of time reduction”. *Engineering Economics*, 25(5), 538–548.
263. Stage-Gate International. (2000-2016). Retrieved March, 2019 from [http://www.stage-gate.com/resources\\_stage-gate\\_full.php](http://www.stage-gate.com/resources_stage-gate_full.php)
264. Standish Group (2008), *The Trends in IT Value*, Boston: The Standish Group International, Inc.
265. Stanleigh, M. (2006). From crisis to control: New standards for project management. *Ivey Business Journal Online*. Retrieved July, 2019, from [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=624](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=624)
266. Stanleigh, M. (2009). From crisis to control: A new era in strategic project. *Business Improvement Architects*. Retrieved July, 2019 from <http://www.bia.ca/articles/pj-FromCrisisToControl.htm>
267. Stewart, J.S., & Kingsberry, D. (2003). “Implementing a global program management office.” Proceedings of the *2003 PMI North America Global Congress*.
268. Stewart, B. (2006). 8 Ways to Help Ensure Your PMO fails. Retrieved November 2019. from <http://www.chiefprojectofficer.com/article/136>
269. Stiffler, Darrell G. The Triple Constraint Model – Is It Time To Upgrade?, *Global Knowledge*, Retrieved October, 2019 from [https://pmisac.com/index.php?option=com\\_docman&view=download&category\\_slug=articles&alias=47-wp-pm-stiffler-thetripliconstraintmodel-pdf-15504&Itemid=163](https://pmisac.com/index.php?option=com_docman&view=download&category_slug=articles&alias=47-wp-pm-stiffler-thetripliconstraintmodel-pdf-15504&Itemid=163)
270. Stretton, A. (1994a). “A short history of project management: Part one: the 1950s and 60s”. *The Australian Project Manager*, 14(1), 36-37.
271. “Taming the IT Jungle”. (2007). *PM Network*, 21(12), 20–21.
272. Thamhain, H.J. (2004). “Team leadership effectiveness in technology-based project environments”. *Project Management Journal*, 35(4), 35–46.
273. The Economist Intelligence Unit (2013). “Why good strategies fail, lessons for the C-suite”. London, UK: *The Economist Intelligence Unit*.
274. The Project Management Office in Sync with Strategy (2012), white paper, Retrieved April 2019 from <https://www.pmi.org/business-solutions/white-papers/PMO-sync-strategy>
275. The Project Management Office: Aligning Strategy and Implementation (2014) white paper, Retrieved April, 2019 from <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/PMO-strategy-implement.pdf>



276. Thiry, M. (2007). "From PMO to PBO: The PMO as a vehicle for organizational change". Paper presented at the *PMI Global Congress 2007—North America*, Atlanta, GA.
277. Thomas, J. L., & Mullaly, M. E. (2008). *Researching the value of project management*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
278. Toney, F. (1999). *Competencies of superior project managers in large functional organizations (Vol. 1)*. New York: Marcel Dekker.
279. Tousignant, D. & Reddington, T. (2002) Why PMO's Fail (and How to Make Yours Succeed!) Retrieved March, 2019 from [www.epmci.com/Why%20PMOs%20Fail.pdf](http://www.epmci.com/Why%20PMOs%20Fail.pdf)
280. Turbit, N. Project Portfolio Management. Retrieved June 2019, from [http://www.projectperfect.com.au/info\\_ppm.php](http://www.projectperfect.com.au/info_ppm.php) .
281. Turner, J. R., & Keegan, A. E. (1999). "The versatile project-based organization: Governance and operational control". *European Management Journal*, 17(3), 296–309.
282. Wai, K. (2014). "The next generation PMO mandate". Paper presented at *PMI® Global Congress 2014—North America*, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
283. Walker, D. H. T., & Christenson, D. (2005). "Knowledge wisdom and networks: A project management centre of excellence example". *The Learning Organization*, 12(3), 275–291.
284. Walton, J (2007) Creating a Project Management Office. Retrieved March 2019 from <http://www.serena.com/docs/Repository/products/Mariner/creating-a-PMO.pdf>
285. Ward, J. L. (2010). "The PMO in hard times: adding value or adding cost? ". Paper presented at *PMI® Global Congress 2010—EMEA*, Milan, Italy. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
286. Ward, J. L. (2013). Why PMO directors and executives don't see eye-to-eye: It has to do with metrics. Retrieved July, 2019 from <http://www.wardwired.com/2013/12/why-PMO-directors-and-executives-dont-see-eye-to-eye-it-has-to-do-with-metrics/>
287. Ware, L. C. (2003). Best Practices for Project Management Offices. Retrieved September, 2019 from <http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=58>
288. Webster, F. M. (1999). "Setting the stage for a new profession". *PM Network*, 13(4), 63–65.
289. Wells, W. (1999). "From the editor". *Project Management Journal*, 30, 4 – 5.
290. Whitten, N. (2000). "Is your PMO respected?" *PM Network*, 14(4), 21.
291. Whittington, R., & Melin, L. (2003). *The challenge of organizing/strategizing*. In A. M. Pettigrew, R. Whittington, L. Melin, C. Sanchez-Runde, F. A. J. Van den Bosch, W. Ruigrok,

- & T. Numagami (Eds.), *Innovative forms of organizing* (pp. 35–48). London, England: SAGE.
292. Williams, D., & Parr, T. (2004). *Enterprise program management, delivering value*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
293. Williams, T. (2008). “How do organizations learn lessons from projects—And do they?” *IEEE Transactions on Engineering Management*, 55(2), 248–266.
294. Winch, G. M., Meunier, M.-C., & Head, J. (2010). “Projects as the content and process of change: The case of the Health and Safety Laboratory”. Paper presented at the *EURAM 2010*, Rome.
295. Woerner, B. & Aziz, L. (2007). “Growing up—the information technology project management office (PMO)'s journey from infancy to maturity”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2007—Latin America*, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
296. Woerner, B. & Aziz, L. (2008). “PMO leadership: a catalyst for accelerating growth within the information technology project management office”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2008—Latin America*, São Paulo, Brazil. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
297. Wyss, S. (2013). “The perfect methodology—a tool, not a burden!” Paper presented at *PMI® Global Congress 2013—EMEA*, Istanbul, Turkey. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
298. Yazici, H.J. (2009). “The role of project management and organizational culture in perceived performance”. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.
299. Zanini, C. & Olivieri, A. N. (2008). “Ten learned commandments”. Paper presented at *PMI® Global Congress 2008—North America*, Denver, CO. Newtown Square, PA: Project Management Institute.



## ПРИЛОГ

### Прилог 1 Анкетен прашалник – Проектен менаџмент и РМО во Македонија

РМО - Project Management Office (Сектор за управување со проекти) - сектор/одделение кое има разни одговорности врзани со централизирано и координирано управување на проектите кои се под негов надзор.

#### За организацијата/индустијата

1. Број на вработени во вашата организација \*
  - < 10 вработени
  - 10-49 вработени
  - 50-249 вработени
  - 250 вработени
2. Индустија која најдобро го опишува примарниот фокус на вашата организација \*
  - Информатичка Технологија
  - Финансиски услуги
  - Фармација
  - Телекомуникации
  - Невладина/непрофитна организација
  - Јавна Администрација
  - Other:
3. Вашата улога во организацијата \*
  - Проект/програм - менаџер
  - Член во проектен тим
  - Менаџер/Управител на ПМО (Project Management Office, Сектор за управување со проекти)
  - Член на ПМО (Project Management Office, Сектор за управување со проекти)
  - Сениор менаџер
  - Other:

#### За Проектен менаџмент и улогата проект - менаџер

4. Дали во вашата организација има проект - менаџери? (доколку одговорот е негативен, продолжете на прашање бр. 11, следна страна) \*
  - Да, имаме проект - менаџери
  - Има вработени кои водат проекти, но не се официјално проект - менаџери
  - Не, и немаме потреба
  - Не, но сметам дека треба да се воспостават
  - Не, и не знам/немам став дали треба да се воспостават
  - Не, имавме порано, но не повеќе
  - Не знам

5. На кого репортираат проект - менаџерите?
- Директно на топ - менаџментот (C level)
  - На ПМО (Секторот за управување со проекти)
  - На функционалните менаџери (матрикс - структура)
  - Other:
6. Кои од следните пристапи на проектн менаџмент се користат во вашата организација?
- Агилни/итеративни проектн менаџмент - пристапи (пр. Скрам, Канбан)
  - Предвидливи проектн менаџмент - пристапи (пр. Водопад)
  - Хибридни проектн менаџмент - пристапи (Агилни/Предвидливи)
  - Не се користат стандардизирани методологии/пристапи за проектн менаџмент
  - Не сум информиран/а што се користи
  - Other:
7. Кои се најчести причини за предизвици и тешкотии во проектното управување?
- Несоодветно дефинирани барања и цели на проектот
  - Неискусен проект - менаџер
  - Неискусен проектн тим
  - Лимитирана расположливост на ресурси
  - Отсуство на стандарди/процеси/темплејти за управување на проекти
  - Недефинирани ризици на проектот
  - Промени во приоритетите на проектите во организацијата
  - Неточно планирање на времето/ресурсите потребни за комплетирање на проектот
  - Недостаток на поддршка на проектн спонзор/сениор менаџмент
  - Друго:
8. Во однос на унапредување и развој на проект – менаџерите, кои активности вашата организација ги спроведува, организира:
- Тренинг за користење на проект менаџмент - алатки и техники апликативни за организацијата
  - Тренинг за унапредување на знаењето/вештините за проектн менаџмент
  - Поддршка за сертификација (PMP, Скрам Мастер) за проект - менаџерите
  - Дефиниран кариерен развој за оние вклучени во проектн менаџмент
  - Формален процес за пренос на знаење (knowledge transfer) во самата организација
  - Друго:
9. Како би ја оцениле зрелоста на проектниот менаџмент во вашата организација?
- На многу високо ниво
  - Високо ниво
  - Средно ниво
  - Ниско ниво
  - Многу ниско ниво
10. Дали според вас проектн менаџмент креира/додава вредност за вашата организација?
- Да
  - Не

## За улогата ПМО (Сектор за управување со проекти)

11. Дали во вашата организација има ПМО (Сектор за управување со проекти) (доколку одговорот е негативен, одете на крајот на анкетата и притиснете Поднеси) \*

- Да, имаме ПМО
- Не, и немаме потреба
- Не, но сметам дека треба да се воспостави
- Не, и не знам/немам став дали треба да се воспостави
- Не, имавме порано ПМО, но не повеќе
- Не знам

12. Во организациската структура, на кого репортира ПМО?

- Директно на топ - менаџментот
- На некој од функционалните менаџери
- Подолу во организацијата
- Не знам
- Друго:

13. Колку време постои ПМО?

- <1 година
- од 1 до 3 години
- од 3 до 5 години
- >5 години

14. Каков вид на ПМО има вашата организација (заокружете ги сите полиња кои се апликативни, доколку во вашата организација има повеќе од едно ПМО):

- ПМО на ниво на цела организација
- ПМО на ниво на сектор/сектор/регион
- ПМО на ниво на проект

15. Дали според вас, ПМО е вклучено во синхронизирање на стратегијата на организацијата/секторта со проектите?

- Да
- Не
- Не знам

16. Кои од следните улоги вашето ПМО ги опслужува во организацијата?

- Воспоставување стандарди/процеси/темплејти за проектен менаџмент
- Портфолио - менаџмент
- Тренинзи/обука/менторство за проект - менаџерите
- Менаџмент на алокација на ресурси на проекти
- Директно менаџирање на проекти (како проект - менаџери)
- Воспоставување/следење на мерни точки за успех на проектите
- Подготвување извештаи врзани за проектниот статус и сл.
- Друго:

17. Дали ПМО има воспоставени мерни точки за сопствениот успех/ефективност/вредност?

- Да
- Не
- Не знам

18. Како би ја оцениле зрелоста на ПМО во вашата организација?

- На многу високо ниво
- Високо ниво
- Средно ниво
- Ниско ниво
- Многу ниско ниво

19. Дали според вас, ПМО придонесува за подобар и поуспешен проектен менаџмент?

- Да
- Не
- Делумно
- Друго:

20. Според вас, со кои предизвици се соочува ПМО во вашата организација и каде гледате простор за подобрување?

- Проект - менаџерите имаат недоволно проект менаџмент - искуство и знаење
- ПМО - лидерот/менаџерот има недоволно проект менаџмент - искуство и знаење
- ПМО има нејасна цел и недефинирана улога во организацијата
- ПМО ја нема поддршката од топ - менаџментот
- ПМО ја нема поддршката од останатите одделенија со кои има тесна соработка
- Проект - менаџерите ја оценуваат работата на ПМО како непотребна и бирократска
- ПМО не инвестира во соодветен тренинг и надградба на проект - менаџерите
- Не гледам предизвици во работата на ПМО
- Друго: