

Adrian **BRITTANI**

## ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI W OBRUM SP. Z O.O.

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono wdrożoną do praktyki w OBRUM sp. z o.o. nową formę zarządzania - zarządzanie projektami. Omówiono przyjęte do stosowania metodyki PRINCE 2 oraz PMI z wprowadzonymi podległościami służbowymi. Opisano uzyskane korzyści i dalsze kierunki rozwoju zarządzaniem projektami, w tym wsparcie komputerowe.

**Słowa kluczowe:** projekt, zarządzanie projektem, PRINCE 2, PMI.

### 1. HISTORIA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W OBRUM SP. Z O.O.

Ośrodek Badawczo-Rozwojowy Urządzeń Mechanicznych „OBRUM” sp. z o.o. w swojej wieloletniej działalności przechodził różne formy organizacyjne – od Zakładu Produkcji Doświadczalnej (1968 r.) poprzez państwowy Ośrodek Badawczo-Rozwojowy (1986 r.) do spółki prawa handlowego (2008 r.) stanowiącej obecnie podmiot Polskiej Grupy Zbrojeniowej (2014 r.).

Zmieniające się otoczenie, a zwłaszcza zmiany ustrojowe po 1989 r. oraz kolejne procesy restrukturyzacyjne przemysłowego potencjału obronnego wymuszały poszukiwanie w OBRUM sp. z o. o. coraz to nowych form organizacyjnych zarządzania, w tym zarządzania projektami [1].

Pierwsze próby wprowadzenia zarządzania projektami podejmowane były w Ośrodku już w latach 2000. Zarządzenie nr 3/2002 r. [2] wprowadzało w pionie Dyrektora nową grupę stanowisk - Kierowników Projektów oraz określało zasady ich funkcjonowania.

Pomimo dużego zakresu działalności, pozostawienie kierownika w komórce macierzystej, przy jednoczesnym braku ugruntowania silnej pozycji oddziałującej na wyniki finansowe projektu i umocowania w strukturze zarządczej Ośrodka nie przyniosło istotnych zmian jakościowych.

W wyniku kolejnych zmian organizacyjnych wprowadzonych w OBRUM sp. z o.o. [3] w roku 2005 zostają zlikwidowane w pionie Dyrektora ds. Technicznych stanowiska Kierowników Projektu, a funkcje działalności realizowane przez dotychczasowych kierowników projektów przejmuje Dział Marketingu i Zarządzania Projektami, umiejscowiony w pionie Dyrektora ds. Handlowych.

Kolejnym krokiem w kierunku kompleksowego wprowadzenia zarządzania projektami [4] było utworzenie w pionie Dyrektora ds. Technicznych Działu Zarządzania Projektami (na bazie Zespołu Zarządzania Projektami) wyłączonego ze struktury organizacyjnej Działu Marketingu i Zarządzania Projektami, funkcjonującego w strukturze organizacyjnej pionu Dyrektora ds. Handlowych.

W 2009 roku podjęta została kolejna próba [5] reorganizacji sfery zarządzania projektami w OBRUM sp. z o.o. Punktem wyjścia był przeprowadzony przez naukowców Wydziału Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach audyt sytemu zarządzania.

Zarządzanie projektami w OBRUM sp. z o.o. nie było jednak oparte o znane metodyki, lecz było to zarządzanie, w którym można było wyróżnić jedną z podstawowych ról, jaką był kierownik projektu. Każdy z kierowników miał swój wypracowany styl w realizowanych projektach, co sprawdzało się raz lepiej, raz gorzej. Oczywiście należy tu zaznaczyć, że nie świadczy to o tym, że nie było wtedy w projektach sukcesów, bo były, ale zależały one od indywidualnych doświadczeń i umiejętności kierowników projektów, którymi niestety niechętnie się dzielili, co w efekcie nie gwarantowało powielania wypracowanych dobrych rozwiązań.

Milowym krokiem w kierunku usystematyzowania zarządzania projektami było wprowadzenie i przyjęcie do stosowania [6] w OBRUM sp. z o.o. „Metodyki zarządzania projektami w Grupie Bumar”. Zarząd OBRUM sp. z o.o., kierując się dyrektywą Zarządu Bumar sp. z o.o. wprowadził do stosowania w OBRUM sp. z o.o. „Metodykę zarządzania projektami w Grupie Bumar” [7] jako jednolity dokument obowiązujący we wszystkich spółkach Grupy Bumar.

Logicznym następstwem było opracowanie, zatwierdzenie i wprowadzenie do stosowania w OBRUM sp. z o.o. „Regulaminu Zarządzania Projektami w OBRUM sp. z o.o.” stanowiącego załącznik do zarządzenia nr 3/2012 [8]. Jest to dokument funkcjonujący w OBRUM sp. z o.o. do dnia dzisiejszego, który w oparciu o znaną metodykę Prince 2 [9] (*ang. Project IN Controlled Environment*) oraz standardy PMI [10] (*ang. Project Management Institute*) ustalił zakresy odpowiedzialności oraz określił drogę postępowania kierowników projektów w realizowanych przez nich projektach. Zbiór wytycznych oraz szablonów dokumentów był pierwszym krokiem wprowadzającym Ośrodek w nowe realia zarządzania projektami, które na świecie funkcjonują od wielu lat.

## 2. METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W OBRUM

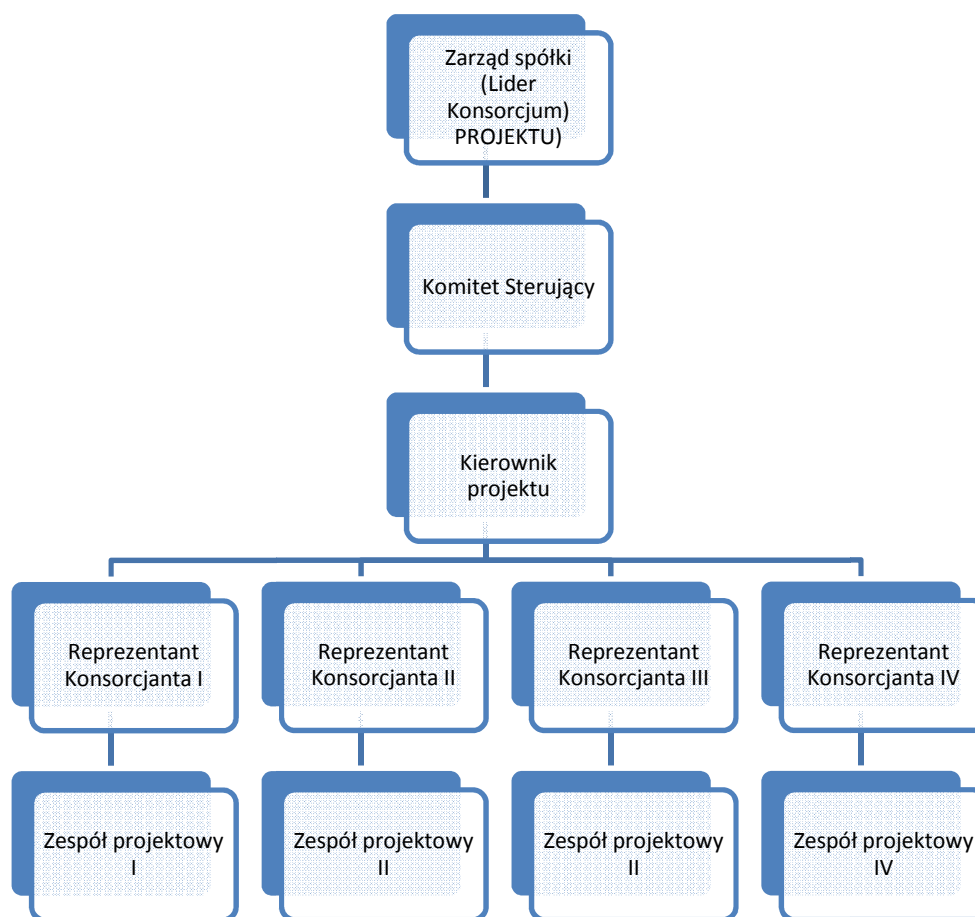
Systemy Zarządzania Projektami w światowych korporacjach opiera się na różnych metodykach. Nie świadczy to jednak o tym, że wszystkie firmy, które działają w określonych standardach wymyśliły je samodzielnie. Podobnie spółka OBRUM zaczerpnęła je z gotowych rozwiązań, które wraz z procedurami wewnętrznymi umożliwiły wdrożenie w Ośrodku metodyki w realizowanych projektach. Metodyki i standardy, po które sięgnął Ośrodek to Prince 2 [9] i PMI [10]. Są to dwie najbardziej znane metodyki zarządzania projektami, które wyznaczają najwyższe standardy na całym świecie.

Czym kierowano się przy wyborze ww. metodyk i dlaczego wybrano dwie? Otóż, aby odpowiedzieć na to pytanie należy zadać inne, a mianowicie - do jakiego rodzaju projektów miały być one używane?

Realizowane w spółce projekty przeważnie należą do grupy badawczo-rozwojowych [11]. Projekty te są bardzo specyficzne, gdyż nie tylko są trudne w planowaniu, ale także cechują się dużą zmiennością i relacyjnością w działaniach. Co istotne, cechą charakterystyczną tych projektów jest bardzo duże ryzyko w ich realizacji. Z tego też względu projekty realizowane w Ośrodku można podzielić na dwie grupy:

- 1) projekty w dużych konsorcjach, gdzie są realizowane przez kilka podmiotów na równych prawach, a końcowy efekt prac bardzo często jest uzależniony od wzajemnych działań;
- 2) projekty realizowane tylko przez Ośrodek, gdzie jedyne relacje, jakie występują podczas ich realizacji, to dostawca-odbiorca/klient.

Do pierwszej grupy projektów używana jest metodyka Prince 2, która pozwala na jednoznaczne określenie ról, podziału obowiązków i schematu postępowania. Istotnym elementem, charakterystycznym dla tej metodyki, jest Komitet Sterujący, który w tym przypadku składa się z poszczególnych członków konsorcjum, a rola przewodniczącego tego komitetu jest powierzana Liderowi Konsorcjum. Poza kierownikiem projektu, który zostaje wyznaczony już na etapie podpisywania umowy konsorcjum, każda ze spółek przydziela swojego reprezentanta, który bardzo często w ich strukturze odpowiedzialny jest za kierowanie projektem.



**Rys. 1. Schemat organizacji projektu w oparciu o PRINCE2**

Oczywiście, jak metodyka przewiduje, istnieje jeszcze kilka innych ról, które także funkcjonują w Ośrodku. Niemniej powyższy schemat (rys. 1) określa hierarchie bezpośredniej podległości w realizowanych projektach, dzięki czemu można uniknąć sytuacji, w której nie ma kto podjąć decyzji.

Do drugiej grupy projektów należą projekty realizowane tylko przez Ośrodek. Nie oznacza to, że ta grupa projektów jest łatwiejsza do realizacji, ale funkcja kierownika projektu w tej grupie projektowej nie jest ograniczona narzuconymi schematami postępowania. Jeżeli chodzi o relacyjność i podwładności w takim projekcie, to jest on zdecydowanie łatwiejszy do zarządzania. Rolę Komitetu Sterującego w tych projektach pełni bezpośrednio Zarząd spółki, dzięki czemu nie jest wymagane jego tworzenie.



**Rys. 2. Schemat relacji w projekcie w oparciu o PMI**

Wymieniony podział projektów jest oczywiście umowny i nikt nie wyklucza odwrotnego zastosowania wybranej metodyki. Można tutaj zadać pytanie - dlaczego? Odpowiedzi należy szukać w definicjach metodyk, które mówią, że metodyki zarządzania projektami są zbiorem najlepszych praktyk zarządzania projektami (standardami), które w PMI [10] oraz Prince 2 [9] zostały zebrane przez organizacje i opisane w celu ułatwienia ludziom, kierującym projektami, działania podczas ich nadzoru. W związku z tym Ośrodek wykorzystuje mechanizmy podczas realizacji projektów, które bardzo często opisywane są w ww. metodykach.

### **3. WDROŻENIE I REALIZACJA PROJEKTÓW W OPARCIU O PRZYJĘTE STANDARDY**

Jak już wcześniej wspomniano pierwszym elementem w kierunku znormalizowania postępowania w projektach po wyborze metodyk było „Opracowanie Regulaminu Zarządzania Projektami w OBRUM” [8], jednakże samo wdrożenie, bez szkoleń kadry [12] pracowniczej, nie miało żadnych szans powodzenia. Cykle szkoleń z zakresu metodyk zarządzania projektami, analiz ryzyka w projektach, a także szkoleń z zakresu narzędzi ułatwiających prowadzenie projektów (MS Project) były działaniami podjętymi przez spółkę niemal równolegle. Dzięki tym działaniom kierownicy projektów, realizujący w zakładzie projekty, mogli wykorzystywać pozyskaną wiedzę bezpośrednio w swoich projektach, co szybko przyniosło pierwsze pozytywne wyniki.

Pierwszym zrealizowanym projektem w oparciu o nowe przyjęte standardy był projekt Symulatora strzelań w wersji plutonowej (SK-1 Pluton). Realizacja projektu została powierzona przez Zarząd OBRUM autorowi artykułu (funkcja kierownika projektu), dzięki czemu można było, według wcześniej wypracowanych standardów, zweryfikować opracowane dla OBRUM procedury. Jak się okazało w trakcie jego realizacji, zarówno projekt, jak i procedury zostały w trakcie procesów kontrolnych zweryfikowane przez Najwyższą Izbę Kontroli i uzyskały pozytywną opinię. Ten fakt pozwolił uzmysłwić sobie, że Ośrodek jest na dobrej drodze w efektywnym zarządzaniu projektami, a pierwsze kompleksowe działania przyniosły wymierne efekty.

Obecnie kilkanaście projektów, a właściwie wszystkie projekty realizowane w OBRUM, prowadzone są w oparciu o wcześniej wdrożone procedury i metodyki. Umiejętne wykorzystanie posiadanych narzędzi przez kierowników poszczególnych projektów przynosi wymierne korzyści w postaci terminowej realizacji projektów.

#### 4. EPM - NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Kolejnym krokiem podjętym przez OBRUM sp. z o.o. w zakresie zarządzania projektami było rozpoczęcie procesu wdrażania systemu Enterprise Project Management (EPM) [13], [14], który ma na celu umożliwienie efektywnego zarządzania projektami i zasobami w całej organizacji oraz określanie ich priorytetów. System został zrealizowany w oparciu o platformę Microsoft EPM 2013, która składa się z kilku kluczowych komponentów umożliwiających mu osiągnięcie zakładanej funkcjonalności.

Oprogramowanie zostało zadedykowane odpowiednio pod procedury OBRUM, co umożliwia funkcjonowanie systemu zgodnie z wcześniej przyjętą drogą postępowania. Ponadto, oprogramowanie działa w otoczeniu sieciowym, które pozwala na przepływ informacji między funkcjonującymi w zakładzie systemami. Pozwala to na uzyskanie niezbędnych dla kierowników projektów informacji [14] w postaci budżetu, wydatków, roboczogodzin grup projektowych realizujących projekt oraz postępu prac w procesach realizacji. Oczywiście do tej pory te informacje były dostępne, ale wymagały importu z kilku różnych biur Ośrodka, a obecnie informacje przekazywane są drogą elektroniczną.

#### 5. PODSUMOWANIE

Wdrożenie systemu zarządzania projektami w OBRUM sp. z o.o. miało na celu ujednolicenie działań w projektach w oparciu o metodyki i standardy wykorzystywane do realizacji projektów w korporacjach na całym świecie. Cały proces przebiegał etapowo, począwszy od opracowania procedur, do wdrożenia niezbędnych narzędzi informatycznych. Istotnym elementem całości były także szkolenia kadry [12], która jest odpowiedzialna za realizację projektów w OBRUM. Podobnie jak na świecie, metodyki i standardy projektowe ewoluują także w Ośrodku w oparciu o doświadczenia uzyskane podczas realizacji projektów. W ramach upływu czasu do systemu będą wprowadzane stosowne korekty, jeżeli zajdzie taka potrzeba. Należy nadmienić, że systemy zarządzania projektami są szablonami i procedurami, które przy odpowiednim zastosowaniu przez kierownika projektu przynoszą wymierny efekt w postaci osiągnięcia celu, którym jest zrealizowany projekt zgodnie z przyjętymi założeniami.

Warto także podkreślić, że rozwiązanie wdrożone w OBRUM sp. z o.o. zarówno w zakresie metodyki zarządzania projektami Prince 2, jak i w zakresie wykorzystania narzędzia w postaci platformy Microsoft SharePoint jest wykorzystywane w wielu korporacjach, a co istotne także w Polskiej Grupie Zbrojeniowej. Mimo że OBRUM przyjął ten kierunek znacznie wcześniej niż PGZ, pozwala w chwili obecnej uznać, że był on prawidłowy, a co ważne jest tożsamy z polityką zarządzania projektami w PGZ opartą także o najnowsze standardy.

#### 6. LITERATURA

- [1] Lock D.: Podstawy zarządzania projektami. Wydanie II zmienione. Polskie Wydawnictwo Naukowe. Warszawa 2013.
- [2] Zarządzenie Nr 3/2002 Dyrektora Ośrodka Badawczo-Rozwojowego „OBRUM” sp. z o.o. z dnia 31 stycznia 2002 r. (Materiały własne Ośrodka – nie publikowane).
- [3] Zarządzenie Nr 3/2005 Dyrektora Ośrodka Badawczo-Rozwojowego „OBRUM” sp. z o.o. z dnia 24 lutego 2005 r. (Materiały własne Ośrodka – nie publikowane).
- [4] Zarządzenie Nr 5/2007 Dyrektora Ośrodka Badawczo-Rozwojowego „OBRUM” sp. z o.o. z dnia 16 kwietnia 2007 r. (Materiały własne Ośrodka – nie publikowane).

- [5] Decyzja Nr 4/2009 Prezesa Zarządu – Dyrektora Generalnego Ośrodka Badawczo-Rozwojowego „OBRUM” sp. z o.o. z dnia 12 października 2009 r. (Materiały własne Ośrodka – nie publikowane).
- [6] UCHWAŁA Nr 39/II/2011 Zarządu Ośrodka Badawczo-Rozwojowego Urzędzeń Mechanicznych „OBRUM” sp. z o.o. z dnia 14 września 2011 r. (Materiały własne Ośrodka – nie publikowane).
- [7] Grupa Bumar. Metodyka zarządzania projektami w Grupie Bumar sp. z o.o. - Bumar sp. z o.o. Warszawa, sierpień 2011 r.
- [8] Zarządzenie Nr 3/2012 Prezesa Zarządu - Dyrektora Generalnego Ośrodka Badawczo-Rozwojowego „OBRUM” sp. z o.o. z dnia 15 czerwca 2012 r. (Materiały własne Ośrodka – nie publikowane).
- [9] Office of Government Commerce PRINCE 2 - The Executive Guide to Directing Projects Wydawnictwo: The Stationery Office, 2009.
- [10] Project Management Institute, Inc - A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide), Wydawnictwo: Management Training & Development Center, 2013.
- [11] Wirkus M., Lis A. (Redakcja naukowa): Zarządzanie projektami badawczo - rozwojowymi. Wydawnictwo DIFIN. Warszawa 2012.
- [12] Haraf R., Haraf P.: Zawód Kierownik Projektu. Szybkobieżne Pojazdy Gąsienicowe (38) nr 3/2015 (str. 19-25). OBRUM sp. z o.o. Gliwice, wrzesień 2015.
- [13] Bulwan J., Brittani A.: Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami. Szybkobieżne Pojazdy Gąsienicowe (38), nr 3/2015 ( str. 47-53). OBRUM sp. z o.o. Gliwice, wrzesień 2015.
- [14] OBRUM. Instrukcja Użytkowania EPM 2013. Conect Point sp. z o.o. Warszawa 2014. (Materiały własne OBRUM sp. z o.o. – nie publikowane).

## **PROJECT MANAGEMENT AT OBRUM**

**Abstract.** The paper presents a new form of management - project management - implemented at OBRUM. The adopted PRINCE2 and PMI methodologies are discussed along with the implemented reporting lines. The benefits obtained and future development trends in project management are described, including IT support.

**Keywords:** project, project management, PRINCE2, PMI.