



Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Kolegium Zarządzania i Finansów  
Instytut Zarządzania  
Katedra Zarządzania Projektami

## **Zwinne zarządzanie projektami w dużych organizacjach**

opracowanie przygotowane w ramach subwencji MNiSW na utrzymanie i rozwój potencjału  
badawczego KZiF w 2019 roku

**nr badania KZiF/S/43/19**

kierownik badania

dr hab. Paweł Wyrozębki, prof. SGH

Warszawa 2020

Opracował zespół pracowników i współpracowników

Katedry Zarządzania Projektami SGH w składzie:

Paweł Wyrozębski

Michał Trocki

Hubert Cichocki

Witalij Metelski

Robert Pawlak

Magdalena Golba

Piotr Ścierski

Rekomendowany sposób cytowania artykułu o AgilePMO:

Wyrozębski P., *Wyzwania biur zarządzania projektami w zwinnych organizacjach* [w] *Zwinne zarządzanie projektami w dużych organizacjach*, raport badawczy Katedry Zarządzania Projektami SGH pod red. P. Wyrozębski, Warszawa 2020

**Paweł Wyróżębski**

## **Wyzwania biur zarządzania projektami (PMO) w zwinnych organizacjach**

Wykorzystanie podejść i metod zwinnego zarządzania projektami w kompleksowy sposób zmienia środowisko projektowe w organizacjach. Wymaga zmian i przebudowy ról, procesów zarządczych, wartości, którymi kierują się członkowie organizacji. Jednym z kluczowych interesariuszy takiej zmiany organizacyjnej są biura zarządzania projektami (PMO). Badając zastosowanie zwinności w dużych organizacjach niezbędnym jest zatem przeanalizowanie w jaki sposób uczestniczą w tym procesie zespoły PMO oraz jakie problemy i rozwiązania są w tym aspekcie proponowane.

### **Istota PMO**

Rosnąca dynamika zmian z organizacjach i gospodarkach wymogła na współczesnych organizacjach konieczność szybszej adaptacji oraz rozwoju modeli biznesowych, posiadanych aktywów i procesów działania. Skutecznym narzędziem odpowiedzi na takie wyzwania stała się dziedzina zarządzania projektami. Popularyzacja projektów oraz obserwowany od wielu lat trend tzw. projektyfikacji (ang. projectification) unaocniła jednak wiele problemów o charakterze organizacyjnym.<sup>149</sup> Problemy te znacznie utrudniały współistnienie w jednym systemie organizacyjnym sfery zarządzania działalnością bieżącą (ang. run business) oraz sfery jej rozwoju (ang. change business).<sup>150</sup> Jedną z najskuteczniejszych odpowiedzi radzenia sobie z nimi stało się tworzenie specjalnych jednostek organizacyjnych powoływanych w celu całościowego zarządzania środowiskiem projektowym.<sup>151</sup> Jednostki te występują pod wieloma

---

<sup>149</sup> P. Wyróżębski, *W kierunku funkcji projektowej organizacji — uzasadnienie empiryczne*, [w:] *Wkład nauk ekonomicznych w budowę kapitału społecznego*, red. M. Menkes, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 103–124; M. Trocki, *Projekty w organizacji — problem i wyzwania strategiczne*, w: *Księga jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, red. Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 195–213

<sup>150</sup> A. Nieto-Rodriguez, *The Focused Organizations*, Gower, London 2012; PMI, *The Standard for Portfolio Management — Third Edition*, 2013, s. 3

<sup>151</sup> PricewaterhouseCoopers, *Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices*, 2013, s. 4.

nazwami, jednak zwykle noszą nazwę „biuro zarządzania projektami” (ang. project management office).<sup>152</sup>

Wykorzystanie PMO stało się niemal powszechne we współczesnych organizacjach. W licznych badaniach stopień penetracji organizacji kształtuje się na poziomie około 70% w skali świata<sup>153</sup> oraz około 50-60% w Polsce.<sup>154</sup> Ze względu na liczbę zmiennych kształtujących projekty i zarządzanie nimi biura zarządzania projektami pozostają jednymi z najbardziej różnorodnych zjawisk zarządzania projektami.<sup>155</sup>

Spośród cech charakterystycznych PMO należy zdecydowanie podkreślić stały charakter komórki organizacyjnej. W przeciwieństwie to ograniczonych w czasie, tzw. „tymczasowych” (ang. *temporary*) projektów, PMO jest, poza pewnymi wyjątkami, stałą i działającą w długim okresie komórką organizacyjną. PMO powoływane jest zwykle na czas nieokreślony, aby wspierać zbiór (portfel) aktualnie i w przyszłości realizowanych przedsięwzięć.<sup>156</sup> Głównym celem PMO jest rozwiązywanie problemów i zapewnienie lepszej realizacji projektów, programów i portfeli.<sup>157</sup> Funkcjonuje ono jako jednostka na której spoczywa odpowiedzialność za tzw. „projektowy ład organizacyjny” (ang. project governance), czyli całościowe środowisko (system) realizacji portfeli, programów i projektów w organizacji.<sup>158</sup>

---

<sup>152</sup> P. Wyrozębski, *Biuro zarządzania projektami (PMO)*, wyd. PWE, Warszawa 2019, s. 22-26

<sup>153</sup> PMI, *PMI's Pulse of the Profession*, 9th Global Project Management Survey, 2017, s. 8; *The State of Project Management. Annual Survey 2016*, Association of Project Management (APM) PMO Specific Interest Group (SIG), 2016, s. 12.

<sup>154</sup> M. Juchniewicz, *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce*, w: *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 171; . Wyrozębski, E. Pączek, *Uczestnicy organizacji projektowej — ujęcie empiryczne*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2017, nr 9 (812), wrzesień, s. 75–91

<sup>155</sup> P. Wyrozębski, *Biuro zarządzania projektami (PMO)*, wyd. PWE, Warszawa 2019, s. 27 i s. 54-56

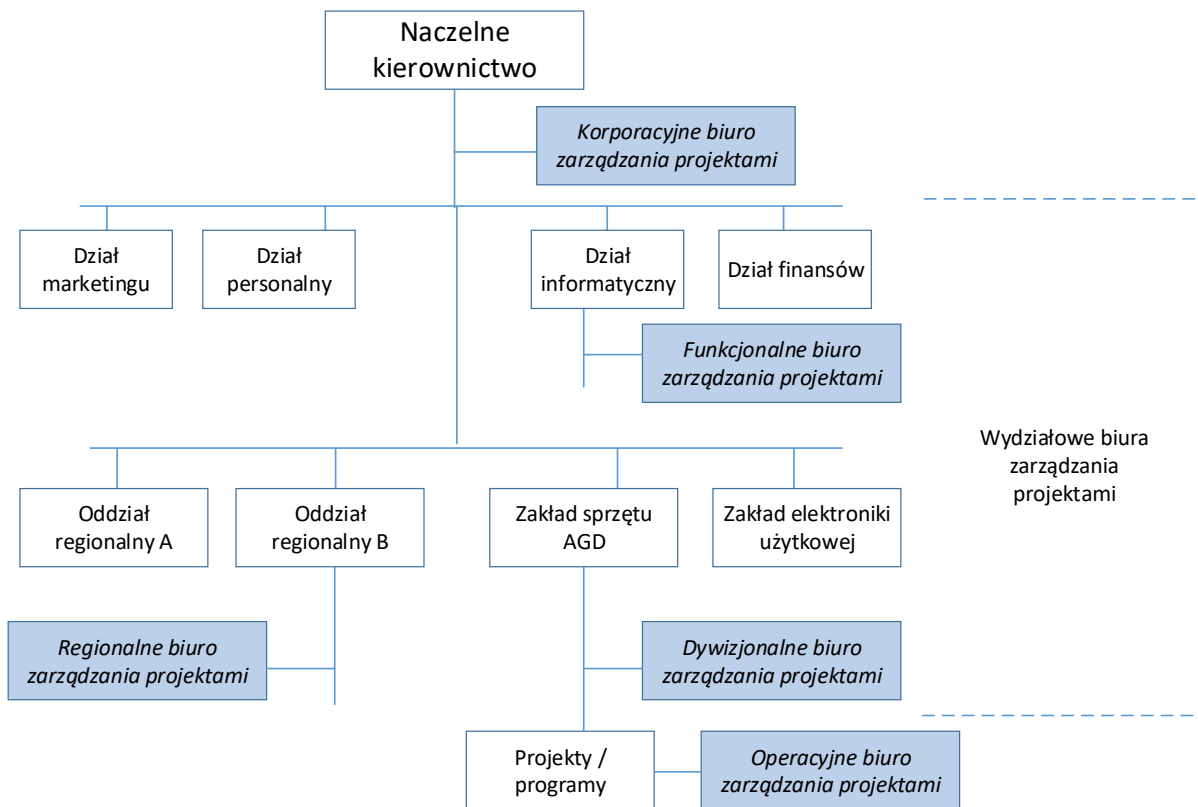
<sup>156</sup> IPMA, *IPMA Organizational Competence Baseline*, 2016, s. 27; M. Alexandrova, L. Stankova, A. Gelemenov, *The Role of Project Office for Project Portfolio Management*, „*Economic Alternatives*” 2015, Issue 1, s. 21; M. Trocki, *Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014, s. 191.

<sup>157</sup> C. Bredillet, S. Tywoniak, M. Tootoonchy, *Exploring the Dynamics of Project Management Office and Portfolio Management Co-evolution: A Routine Lens*, „*International Journal of Project Management*” 2017, Vol 36(1), January, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.017> (data dostępu: 17.04. 2017 r.); M. Aubry, B. Hobbs, R. Müller, T. Blomquist, *Identifying Forces Driving PMO Changes*, „*Project Management Journal*” 2010, Vol. 41, No. 4, s. 30–45; A. Monteiro, V. Santos, J. Varajao, *Project Management Office Models — A Review*, „*Procedia Computer Science*” 2016, Vol. 100, s. 1085; M. Stanleigh, *From Crisis to Control: New Standards for Project Management*, „*Ivey Business Journal Online*” 2006, No. 1–4.

<sup>158</sup> G.I. Kendall, S.C. Rollins, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*, J. Ross Publishing, Florida, 2003.

Dla zrozumienia istoty PMO w organizacjach ważne jest też podkreślenie, iż komórka ta może sprawować swoje funkcje mając różny zasięg: centralnie - na poziomie całej organizacji, jak również poszczególnych jej części (działy/piony/departamenty), czy też pojedynczych przedsięwzięć (projektów/programów).<sup>159</sup>

**Rysunek 15. Lokalizacja biur zarządzania projektami w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa**



Źródło: M. Trocki, *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa 2014, s. 200.

PMO swoje cele może realizować poprzez szereg różnorodnych zadań, funkcji i narzędzi.<sup>160</sup> O ile ze względu na specyfikę poszczególnych organizacji lista funkcji PMO pozostaje bardzo szeroka i otwarta to wśród najważniejszych zadań biur należy wyszczególnić:<sup>161</sup>

- strategiczne zarządzanie projektami (m.in. zarządzanie portfelem projektów, koordynacja realizacji przedsięwzięć, zarządzanie korzyściami biznesowymi)

<sup>159</sup> PMI, *Pulse of the Profession: PMO Frameworks*, 2013, [http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI\\_Pulse\\_PMO-Frameworks.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/PMI_Pulse_PMO-Frameworks.ashx) (data dostępu: 07.04.2020).

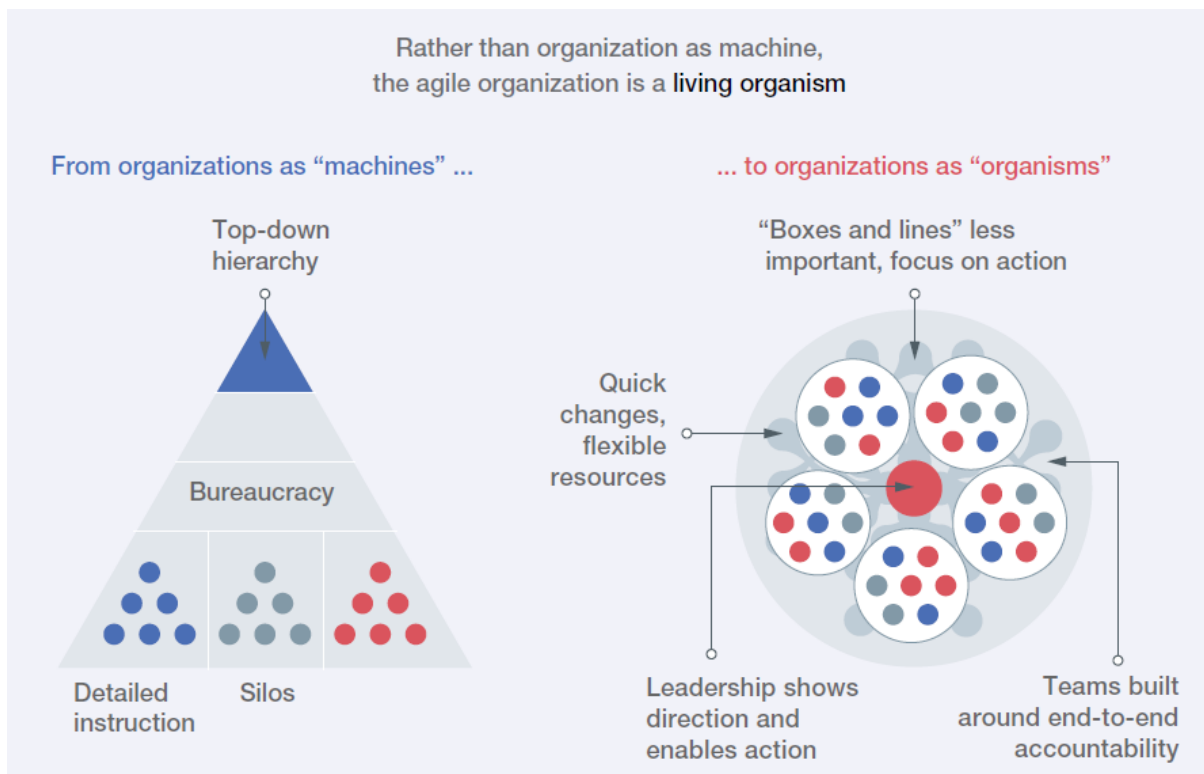
<sup>160</sup> L. Crawford, *Patterns of Support for Corporate Delivery Capability*, Paper presented at the Project Management of South Africa, Johannesburg, South Africa, 2004; P. Wyrozębski, *Biuro zarządzania projektami (PMO)*, wyd. PWE, Warszawa 2019, s. 68-80

<sup>161</sup> P. Wyrozębski, *Biuro zarządzania projektami (PMO)*, wyd. PWE, Warszawa 2019, s. 76-78

- opracowanie metodyk i narzędzi zarządzania projektami (m.in. standardów i metodyk, utrzymanie narzędzi informatycznych, zapewnienie jakości zarządzania projektami)
- monitorowanie i raportowanie projektów
- rozwój personelu projektowego (m.in. szkolenia, zarządzanie wiedzą projektową, zapewnienie kierowników projektów)
- wsparcie planowania i realizacji projektów (m.in. wsparcie merytoryczne i administracyjne)
- realizacja projektów i programów przez zatrudniony w PMO personel.

Z perspektywy ostatnich trzech dekad biura zarządzania projektami weszły na stałe w struktury organizacyjne przedsiębiorstw. Mimo pojawiających głosów krytycznych udowodniły swoją wartość i z powodzeniem sprawują pieczę nad bardziej lub mniej rozwiniętym środowiskiem projektowym w organizacjach. PMO określają przy tym procesy realizacji projektów, monitorują ich postępy, raportują stan portfeli do wyższego kierownictwa, dbają o rozwój kierowników projektów, którzy często są właśnie w biurach zatrudniani. Dopóki kwestia zwinności ograniczana była do poziomu praktyk wytwórczych oraz zwinnego zarządzania zespołami developerskimi PMO mogło stać „z boku” i traktować „uzwinnianie” jako zjawisko lokalne, ograniczone do specyfiki wytwarzania w działach IT. W chwili obecnej rosnąca popularyzacja zwinności, towarzyszący temu rozwój metod zarządzania (metod, narzędzi, modeli), a także trend szerokiego ich wykorzystywania w rozwoju i utrzymaniu oferowanych produktów i usług rzucają wyzwanie istniejącemu systemowi.

## Rysunek 16. Zmiana paradygmatu organizacji wg McKinsey



Źródło: *McKinsey Quarterly*. 2018, Issue 3, p. 80

**Tabela 6. „The five trademarks of agile organizations” według McKinsey**

<b>Mind-set shift 1: A strategic North Star embodied across the organization</b>	
From	To
In an environment of scarcity, we succeed by capturing value from competitors, customers, and suppliers for our shareholders.	Recognizing the abundance of opportunities and resources available to us, we succeed by cocreating value with and for all of our stakeholders.
<b>Mind-set shift 2: A network of empowered teams</b>	
From	To
People need to be directed and managed, otherwise they won’t know what to do—and they’ll just look out for themselves. There will be chaos.	When given clear responsibility and authority, people will be highly engaged, will take care of each other, will figure out ingenious solutions, and will deliver exceptional results.

<b>Mind-set shift 3: Rapid decision and learning cycles</b>	
From	To
To deliver the right outcome, the most senior and experienced individuals must define where we're going, the detailed plans needed to get there, and how to minimize risk along the way.	We live in a constantly evolving environment and cannot know exactly what the future holds. The best way to minimize risk and succeed is to embrace uncertainty and be the quickest and most productive in trying new things.
<b>Mind-set shift 4: A dynamic people model that ignites passion</b>	
From	To
To achieve desired outcomes, leaders need to control and direct work by constantly specifying tasks and steering the work of employees.	Effective leaders empower employees to take full ownership, confident they will drive the organization toward fulfilling its purpose and vision.
<b>Mind-set shift 5: Technology as enabler</b>	
From	To
Technology is a supporting capability that delivers specific services, platforms, or tools to the rest of the organization as defined by priorities, resourcing, and budget.	Technology is seamlessly integrated and core to every aspect of the organization as a means to unlock value and enable quick reactions to business and stakeholder needs.

Źródło: *McKinsey Quarterly*. 2018, Issue 3, p. 81

Według globalnej firmy doradczej McKinsey zakres zmian we współczesnych organizacjach ma charakter swoistej „rewolucji zwinności” (ang. the agile revolution).<sup>162</sup> Istotnym zatem pytaniem jest jakie stanowisko wobec zmian przyjmować będą biura zarządzania projektami i jakie będą tego konsekwencje. Czy PMO będzie stawać na czele rewolucji, czy stać na straży *ancien regime*? Czy może przyjmować będzie jeszcze inną strategię?

### **Miejsce i rola PMO w uzwinnianiu organizacji**

Pytanie o miejsce PMO w procesach uzwinniania organizacji nie jest pytaniem prostym, gdyż wiąże się w zasadzie ze wszystkimi aspektami funkcjonowania takiej komórki: zarówno wewnętrznymi (aktywa PMO), jak i zewnętrznymi (uwarunkowania płynące z układu

<sup>162</sup> *McKinsey Quarterly*. 2018, Issue 3, p. 80-81



interesariuszy, środowiska organizacji itp.).<sup>163</sup> Dodatkowo, jak zauważają J. Pinto i P. Ribeiro w literaturze dotyczącej zwinnych metodyk zarządzania PMO jest nadal nieobecne, zaś problematyka agile governance jest dopiero rozpoczynana.<sup>164</sup> Jednocześnie jednak biura zarządzania projektami są zbyt cenne dla organizacji, aby móc mówić o transformacji agile bez ich udziału.<sup>165</sup>

Pierwszą nasuwającą się odpowiedzią jest idea, iż to PMO powinno inicjować i przewodzić temu procesowi. Wynikałoby to wprost z korzyści jakie organizacje odnoszą z stosowania agile oraz ich zbieżności z celami biura.<sup>166</sup> Filozofia agile prezentowana jest jako źródło szans rozwoju i innowacji dla PMO.<sup>167</sup> Jednocześnie jednak praktyka rysuje inne scenariusze. Według M. Cagan wobec przejmowania odpowiedzialności za rozwój produktów przez zespoły wytwórcze PMO odsuwane są na boczny tor, doświadczając przy tym również redukcji etatów.<sup>168</sup> J. Fewell twierdzi z kolei, iż PMO staje się często pierwszą ofiarą adaptacji agile w organizacji.<sup>169</sup> W badaniu ESI dotyczącym PMO, przytaczana jest wypowiedź RA Manager'a dużej, europejskiej firmy telekomunikacyjnej, który stwierdził, iż „w momencie, gdy przeszliśmy do bardziej wzmocnionych (org. empowered) zespołów zwinnych, wartość scentralizowanego PMO spadła znacząco.” Zapytany dalej, czy po pewnym czasie takie biuro powinno być przywrócone ten zaprzeczył mówiąc, iż „jesteśmy teraz dużo bardziej skupieni na coachowaniu agile, Scrum of Scrums oraz wdrażaniu efektywnej struktury właścicieli produktów i zespołu.”<sup>170</sup>

Źródła zwinnego zarządzania związane są z problemami realizacji procesów wytwórczych – w wytwarzaniu oprogramowania, jak to sformułowane zostało wprost w „Manifeście Agile”<sup>171</sup>. Promotorami agile tradycyjnie było dotychczas środowisko IT, a nie szeroko rozumiany

---

<sup>163</sup> Mitchell I., The Agile PMO, <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-pmo>, (data dostępu: 15.04.2020)

<sup>164</sup> Pinto J., Ribeiro P., Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies, *Procedia Computer Science* 138 (2018) p. 859–866

<sup>165</sup> Patrick D., Growing Pains, *PM Network*; Jun 2011; 25, 6; pg. 16

<sup>166</sup> Gustavsson T., Benefits Of Agile Project Management In A Non-Software Development Context – A Literature Review, *Project Management Development – Practice and Perspectives*, Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries April 14-15, 2016, Riga, University of Latvia, s.114; CollabNet VersionOne, The 13th annual State of Agile survey, CollabNet VersionOne, s. 8;

<sup>167</sup> Olanike Olaleye, Delphi Study of Program Managers' Perspectives of Management Innovation in Project Management Offices (PMOs), *Capella University* December 2019 s. 101

<sup>168</sup> Cagan, M., June 29, 2018, <https://svpg.com/revenge-of-the-pmo/> (data dostępu: 17.04.20)

<sup>169</sup> Fewell J., Restructured Role, *PM Network* January 2018, s. 22

<sup>170</sup> ESI, The Global State of the PMO, *ESI International* 2013, s.23

<sup>171</sup> Manifesto for Agile Software Development, <https://agilemanifesto.org/>; (data dostępu: 15.04.2020)

„biznes”, którego rola w metodykach zwinnych nie była eksponowana. Mimo postępującego rozwoju i rozpowszechnienia metodyk nadal istotnym wyzwaniem jest poszukiwanie wdrożeń podejścia zwinnego w projektach „nie-informatycznych”.<sup>172</sup> Wobec powyższych można zatem podejrzewać, iż PMO będzie musiało odnaleźć się wobec obserwowanych trendów i „wymyśleć się na nowo”. Problem przygotowania PMO do sytuacji szerszego stosowania metodyk zwinnych nie omija także biur zlokalizowanych w pionach IT.<sup>173</sup> Kierownictwo organizacji oraz zespół PMO mierzyć się muszą z wyzwaniami zmiany organizacyjnej i związanych z tym potencjalnych problemów.

Ich zakres związany będzie z znanymi uwarunkowaniami procesów wdrażania zmian.<sup>174</sup> Wartość istniejących procesów i narzędzi (metodyki, systemu informatyczne, procedury raportowania itp.) zostanie zakwestionowana. Pojawi się konieczność ich przebudowy i reorganizacji według nowych potrzeb i wytycznych opartych na wartościach takich jak: samoorganizacja, otwartość na zmiany, czy transparentność.

W środowisku praktyków agile PMO kojarzone są z „biznesem”. Występują jako komórki nie uczestniczące bezpośrednio w procesach produkcyjnych/wytwórczych.<sup>175</sup> W spotykanych wypowiedziach sygnalizowany jest dystans na linii IT – PMO lub „tradycjonalistów” i „scrumowców”<sup>176</sup>, a nawet „demonizowanie” tej jednostki.<sup>177</sup> Biura zarządzania projektami raczej kojarzone są z nadzorem organizacyjnym, funkcjonowaniem jako „policjant”, „biurokrata” pilnujący procedur korporacyjnych<sup>178</sup>, zaś „zwinne PMO” brzmi jak

---

<sup>172</sup> Gustavsson T., Benefits Of Agile Project Management In A Non-Software Development Context – A Literature Review, Project Management Development – Practice and Perspectives, Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries April 14-15, 2016, Riga, University of Latvia

<sup>173</sup> Kulkarni B., The PMO in an Agile world – challenges and opportunities for the PMO leaders, PM World Journal, Vol. II, Issue XI – November 2013, s.1; M. Rączka, Becoming Agile, PM Network, August 2015, s.70

<sup>174</sup> Prosci, Managing Resistance to Change Overview, <https://www.prosci.com/resources/articles/managing-resistance-to-change> (data dostępu 15.04.2020)

<sup>175</sup> Tasktop Expert To Present 'Extending Clarity Into The Development Environment,'Connecting The PMO To Agile Teams At CA Clarity UK User Group: Tasktop and Clarity bring the business of software development to ALM, PR Newswire; New York 2013,

<sup>176</sup> Michael A Nir, The Agile PMO, Leading the Effective, Value Driven, Project Management Office, PM World Journal Vol. IV, Issue VIII – August 2015, p.4

<sup>177</sup> Fewell J., Restructured Role, PM Network January 2018, s. 22

<sup>178</sup> Mitchell I., The Agile PMO, <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-pmo>, (data dostępu: 15.04.2020); Sliger M. A Project Manager’s Survival Guide to Going Agile 2007, s. 11

oksymoron.<sup>179</sup> Eksperci, jak np. M. Cohn<sup>180</sup>, czy C. Cobb<sup>181</sup> wyrażają swoje obawy przed potencjalną działalnością PMO w charakterze „hamulcowego”, czy niedopasowaniem „filozofii PMO” do nowych warunków.<sup>182</sup> W badaniach studiów przypadków spotkać można nawet stwierdzenia, iż bez „rozmontowania” PMO (ang. dismantle) wdrożenie zwinności w organizacji jest niemożliwe.<sup>183</sup>

Tak krytyczne podejście do działania PMO bierze się w dużej mierze ze stereotypów na temat tej komórki. Należy pamiętać, iż od co najmniej dekady badacze fenomenu PMO odchodzą od traktowania działalności biur w sposób statyczny.<sup>184</sup> Badania zespołu pod kierunkiem M. Aubry wykazały wprost, iż PMO towarzyszy istotna dynamika tj. okresowe zmiany modelu i formuły działania w zależności od istniejących uwarunkowań.<sup>185</sup> W badaniu opublikowanym przez M. Aubry i in. w 2010 r. na podstawie 17 studiów przypadków autorzy sformułowali trzy wzorce transformacji PMO. Wśród nich wprost wykazali i nazwali zmianę pt. „*PMO going agile*” charakteryzującą bardziej dojrzałe PMO.<sup>186</sup> W jednej z obserwowanych przez siebie organizacjach dostrzegli, iż rosnąca presja rynku i konkurencji na skrócenie czasów realizacji projektów spowodowała przyjęcie przez PMO elementów zwinnych metodyk zarządzania projektami i uelastycznienie procesów. Zarzucono dotychczasowy kaskadowy (bramkowy) model wytwarzania z którym „PMO czuło się dobrze” na rzecz modelu przyrostowego. Podzielono duży projekt na mniejsze podprojekty. Kierownicy projektów stali się *de facto*

---

<sup>179</sup> 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.

<sup>180</sup> M. Cohn, The Roles of the Project Management Office in Scrum, <https://www.mountaingoatsoftware.com/articles/the-roles-of-the-project-management-office-in-scrum/>; (data dostępu: 15.04.2020)

<sup>181</sup> Cobb C., What is an Agile PMO? Is it Possible? How Would it Work?; <https://managedagile.com/what-is-an-agile-pmo/>; (data dostępu: 15.04.2020)

<sup>182</sup> Kulkarni B., The PMO in an Agile world – challenges and opportunities for the PMO leaders, PM World Journal, Vol. II, Issue XI – November 2013, s.1

<sup>183</sup> Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C., Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review, The Journal of Systems and Software 119 (2016) 87–108

<sup>184</sup> P. Wyrozębski, Biuro zarządzania projektami (PMO), wyd. PWE, Warszawa 2019, s. 252-261

<sup>185</sup> Hobbs, B., Aubry, M., Thuillier D. (2008) *The project management office as an organizational innovation*, International Journal of Project Management, Vol.26, No.5, pp.547-555;; Aubry, M., Hobbs, B., Müller,R., Blomquist, T. (2010a) *Identifying forces driving PMO changes*, Project Management Journal, Vol.41, No.4, pp.30-45; Pellegrinelli, S., Garagna, L. (2009) *Towards a conceptualization of PMOs as agents and subjects of change and renewal*, International Journal of Project Management, Vol.27, No.7, pp.649-656

<sup>186</sup> Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., and Blomquist, T. (2010) *Project management offices in transition*, International Journal of Project Management, Vol.28, No.8, pp.766-778

menedżerami programów. Udało się dzięki temu skrócić czas realizacji projektów z roku do dwóch miesięcy.

Środowisko badaczy i praktyków agile zdaje się być świadome wyzwań, ale też dużego znaczenia zaangażowania PMO dla powodzenia zmian ogólnorganizacyjnych.<sup>187</sup> Według Forrester Research najlepiej działające PMO tworzą dla naczelnego kierownictwa organizacji warunki do działania zwinnego oraz osiągnięcia lepszych rezultatów: „PMO nowej generacji muszą tworzyć nowe, elastyczne rampy działania, które wspierają proces inwestycyjny, muszą zarządzać wieloma typami prac, adaptować techniki lean, dostarczać narzędzi i wsparcia koniecznego do działania w coraz bardziej zwinnym środowisku.”<sup>188</sup>

Wśród wyzwań, z którymi przychodzi się zmierzyć nowemu PMO B. Kulkarni wyszczególnia:<sup>189</sup>

1. Filozofię PMO – przejście od roli nadzorczej i kontrolującej do modelu przywództwa służebnego (servant-leader) względem samoorganizujących się zespołów
2. Procesy PMO – konieczność przebudowy często relatywnie niedawno opracowanych i wdrożonych procesów zarządzania projektami;
3. Konieczność zapewnienia współpracy i kolokacji w zespołach wewnętrznych i dostarczanych przez zewnętrznych kooperantów;
4. Zapewnienie spójności i bezpieczeństwa narzędzi wspierających zwinne zarządzanie projektami;
5. Kwestia „zamrażania specyfikacji” – uelastycznienie procesu zarządzania zmianami po stronie „biznesu” zgodnie z wytycznymi zwinności;
6. Ustanowienie odpowiedzialności za produkty – wykształcenie ludzi z właściwymi umiejętnościami do zarządzania rozwojem produktów, doboru funkcjonalności, planowania wydań itp.
7. Rozstrzygnięcie napięć i zachodzących na siebie kompetencji między odpowiedzialnością za produkt, a zarządzaniem programami i portfelami w organizacji;

---

<sup>187</sup> Krebs, J., 2008. Agile Portfolio Management. Microsoft Press.; Ch. J. Stettina, J. Hörz, Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use, International Journal of Project Management, Volume 33, Issue 1, 2015, p.142

<sup>188</sup> Crawford, J Kent, PMO Leader? This Is Your Moment, Baseline ; New York Nr/wydanie 109, (Mar/Apr 2011): s. 13; Forrester Consulting (2013). Strategic PMOs Play a Vital Role in Driving Business Outcomes, s. 1

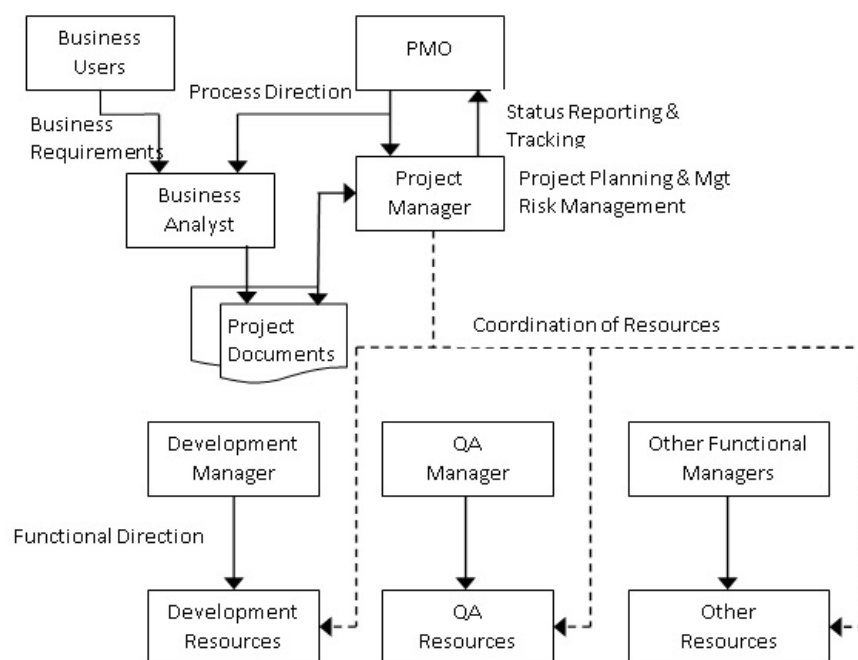
<sup>189</sup> Kulkarni B., The PMO in an Agile world – challenges and opportunities for the PMO leaders, PM World Journal, Vol. II, Issue XI – November 2013, s.3-4;

8. Zmiana finansowania projektów z modelu opartego na akceptacjach w systemie bramkowym oraz akceptacja przez działy finansowe pomiaru kosztów opartych np. na story points.
9. Zapewnienie współpracy w zakresie zagadnień przekrojowych takich jak bezpieczeństwo, ryzyko, zgodność z wymaganiami regulatorów w warunkach szybkiego i przyrostowego rozwoju produktów.
10. Ustalenie nowego miejsca i roli kierowników projektów w zwinnej organizacji.

Transformacja, którą przechodzą organizacje szeroko wykorzystujące zwinne podejścia zarządzania projektami pociągają za sobą zmianę organizacji projektowej, wprowadzają nowe role i relacje między nimi.

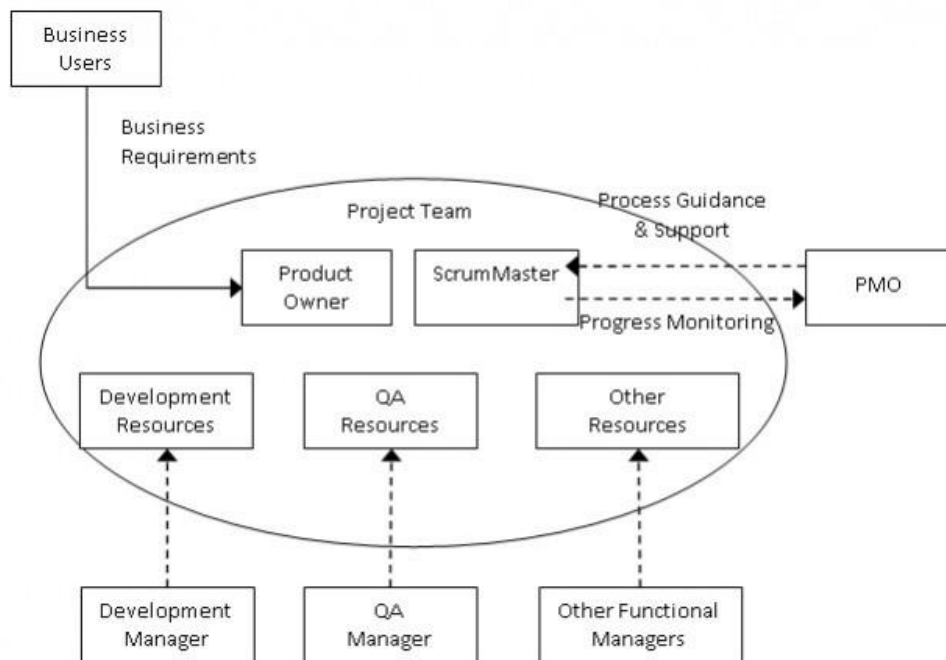
Według Ch. Cobb'a w wielu organizacjach tradycyjna organizacja projektowa oparta jest na nadrzędnych relacjach PMO w stosunku do podległych mu kierowników projektów, analityków biznesowych i innych stanowisk. Zaś sam kierownik projektu współpracuje z wyodrębnionymi rodzajowo podzespołami. Wprowadzenie metody zwinnych i nadanie większej samodzielności zespołom zmienia ten układ powodując, iż za projekt odpowiedzialne stają się role scrumowe, zaś PMO z pozycji nadrzędnej staje się partnerem wspierającym pracę zespołów. Zaś kontaktem dla PMO w zespole staje się potencjalnie scrum master oraz product owner.

**Rysunek 17. Tradycyjny model organizacji projektowej z PMO**



Źródło: Cobb C., What is an Agile PMO? Is it Possible? How Would it Work?; <https://managedagile.com/what-is-an-agile-pmo/>; (data dostępu: 15.04.2020)

**Rysunek 18. Potencjalna struktura zwinnej organizacji projektowej z PMO**



Źródło: Cobb C., What is an Agile PMO? Is it Possible? How Would it Work?; <https://managedagile.com/what-is-an-agile-pmo/>; (data dostępu: 15.04.2020)

Do kwestii zmian działania PMO wobec wprowadzania agile do organizacji odniosło się również Project Management Institute w podręczniku „Agile Practice Guide”.<sup>190</sup> Według stowarzyszenia, PMO musi spełnić w tym aspekcie trzy kluczowe warunki. J. Fewell podsumowuje je jednym hasłem, aby PMO pozostało istotne (ang. stay relevant).<sup>191</sup>

Po pierwsze zwinne PMO ma zapewniać wartość dodaną (ang. value-driven). Podejście PMO powinno opierać się na filozofii współpracy z klientem, tak jakby było wewnętrznym zespołem konsultingowym. Zaleca się odejście od „formalizmów” na rzecz rzeczywistej wartości dodanej. Proponowane rozwiązania mają być dopasowane i adaptowane do specyficznych potrzeb indywidualnych projektów, tak aby realizować te o największej wartości dla obsługiwanych zespołów.

Po drugie, PMO ma być bardziej angażujące, otwarte na potrzeby zespołów (ang. invitation-oriented). Mniej narzucać gotowe rozwiązania, a angażować pracowników w ich tworzenie. Pozwoli to na budowanie ich akceptacji, utrwalanie wprowadzanych zmian oraz kreowanie pozytywnego wizerunku biura

<sup>190</sup> PMI. Agile Practice Guide (2017), Project Management Institute, Pensylwania, s. 81

<sup>191</sup> Fewell J., Restructured Role, PM Network January 2018, s. 22

Trzecim zaleceniem PMI dla zwinnych PMO jest bycie bardziej multidyscyplinarnym w zestawie usług oferowanych przez biura. W celu lepszego wsparcia szczególnych potrzeb projektów PMO powinno wyjść poza typowe kompetencje zarządzania projektami uzupełniając je o nowe lepiej wspierające cele ich klientów.

Aby oddać istotę zachodzących zmian proponowane są również zmiany tradycyjnej, przyjętej nazwy PMO. A. Tengshe i S. Noble proponują „Agile PMO”<sup>192</sup>, K. Power z kolei „Agile Office”<sup>193</sup> zaś J. Pinto i P. Robeiro – Agile Coordination Office (ACO)<sup>194</sup>. Ze względu na odejście w metodykach zwinnych od roli kierownika projektów S. Rijswijk-van Tilborg idzie nawet dalej proponując zamiast PMO - P.O.O. czyli Product Owner Office (biuro właścicieli produktów). Przyszłość PMO, jako POO ma leżeć w formule: dostarczania informacji naczelnemu kierownictwu, gromadzeniu wiedzy projektowej, współpracy z nadzorem i audytami, a także udzielaniem wsparcia dla właścicieli produktów.<sup>195</sup> W przytaczanym wcześniej PMI „Agile Practice Guide” oprócz „Agile PMO” spotkać można także odniesienie do transformacji PMO w komórkę pod nazwą „Agile Center of Excellence”.<sup>196</sup>

## **PMO jako promotor agile w organizacji**

Mimo istotnych konsekwencji dla PMO rozpatrywane zmiany kierunku uzwiniana organizacji pozostają nadal zgodne z celem statutowym funkcjonowania PMO – wspieraniem realizacji projektów i podnoszeniem szans ich powodzenia. Można by więc oczekiwać, że to właśnie PMO będzie przewodziło i wspierało transformację. Będzie agentem zmiany i służyło jako istotne ogniwo pomiędzy naczelnym kierownictwem i zespołami projektowymi komunikując językiem biznesu wartość płynącą z iteracyjnych procesów wytwarzania.<sup>197</sup> Kapitał relacji PMO może być w tym zakresie cennym aktywem dla pionów IT, czego przykładem jest przytaczany przez S. Fister Gale przypadek Crédit Agricole Consumer Finance w

---

<sup>192</sup> Tengshe, A., & Noble, S. (2007). Establishing the agile PMO: Managing variability across projects and portfolios. *2007 Agile Conference (AGILE)*, (pp. 188-193), IEEE.

<sup>193</sup> Power, K. (2011). The Agile Office: Experience Report from Cisco's Unified Communications Business Unit. *2011 Agile Conference (AGILE)*, (pp. 201-208), IEEE.

<sup>194</sup> Pinto J., Ribeiro P., Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies, *Procedia Computer Science* 138 (2018) p. 859–866

<sup>195</sup> S. Rijswijk-van Tilborg, From PMO to P.O.O. ... ?, *PM World Journal*, Vol. IV, Issue IX – September 2015

<sup>196</sup> PMI. *Agile Practice Guide* (2017), Project Management Institute, Pennsylvania, s. 82

<sup>197</sup> Fister Gale S., *Agility Ability*, *PM NETWORK* OCTOBER 2012, s. 58



Amsterdamie<sup>198</sup> lub przypadek finalisty konkursu PMI „PMO of the Year” słoweńskiej grupy ubezpieczeniowej Triglav Group.<sup>199</sup> W obu przypadkach umiejętności angażowania szerokiego grona interesariuszy przez PMO pozwalało zapewnić sukces zagrożonym projektom IT.

W relacji M. Rączki, Dyrektora IT w Grupie Allegro początek zmian w jego organizacji miał miejsce w 2011 roku od pilotażowego projektu scrumowego. Następnie kierownictwo Allegro podjęło decyzję o wykorzystaniu podejścia zwinnego w zarządzaniu całą organizacją. Zaproponowanym przez niego sposobem na nową formułę działania PMO było „zawieszenie wszystkich reguł i danie zespołom wolnej ręki do znalezienia kreatywnych rozwiązań.”<sup>200</sup> Nowy proces zwinnego zarządzania projektami uzgodniony został po roku transformacji i stanowił połączenie Scrum’a i zarządzania projektami.

W innym przypadku, prezentowanym przez S. Butler’a z Zurich Insurance UK podczas zwinnej transformacji dokonano połączenia PMO oraz zespołów korporacyjnej architektury IT. Uzyskano w efekcie lepszy widok na zakres pracy IT co znacznie pomogło w zarządzaniu na poziomie portfela.<sup>201</sup>

A. Tengshe i S. Noble proponują z kolei nieco inne podejście, bardziej stopniowe i ewolucyjne – oparte na już istniejących aktywach PMO. Według nich PMO staje się platformą wdrożenia metodyki zwinnych (Scrum, XP, DSDM), miejscem ulokowania liderów zmiany, a także ośrodkiem angażowania interesariuszy i pozyskania wsparcia najwyższego kierownictwa.<sup>202</sup>

## **Postulaty, funkcje i zadania PMO w zwinnej organizacji**

Dorobek nauki i praktyki dot. zadań PMO w organizacji jest bardzo obszerny.<sup>203</sup> Zadania realizowane przez tą komórkę wynikają z konkretnych potrzeb organizacji i projektów: ustalania sposobu ich realizacji, szkolenia personelu, gromadzenia i dystrybucji informacji i innych. Według M. Cohn zwinne PMO, może dostarczać wsparcia w trzech obszarach: ludzi,

---

<sup>198</sup> Fister Gale S., Agility Ability, PM NETWORK OCTOBER 2012, s. 58

<sup>199</sup> Fister Gale S., Premium on Digital, PM NETWORK February 2019, s. 66

<sup>200</sup> M. Raczka, Becoming Agile, PM Network, August 2015, s.70

<sup>201</sup> Butler S., Agile Command, PM Network; Dec 2015; 29, 12; s. 58

<sup>202</sup> Tengshe, A., & Noble, S. (2007). Establishing the agile PMO: Managing variability across projects and portfolios. *2007 Agile Conference (AGILE)*, (pp. 188-193), IEEE; S.P. Philbin, Exploring The Project Management Office (Pmo) – Role, Structure And Processes, *Proceedings of the American Society for Engineering Management 2016 International Annual Conference*

<sup>203</sup> P. Wyrozębski, Biuro zarządzania projektami (PMO), wyd. PWE, Warszawa 2019, s. 68-80



projektów i procesów.<sup>204</sup> Obszary te pozostają zatem identyczne jak w przypadku klasycznego PMO. Zmiana dotyczyć zatem będzie w większym stopniu sposobu pracy niż jej zakresu. Według M. Sliger PMO powinno dopasować sposób pracy przede wszystkim do zmiany otoczenia, które zgodnie z pryncypiami agile staje się bardziej otwarte na zmiany, mniej sformalizowane.<sup>205</sup> Nowe, zwinne PMO ma szansę stać się bardziej wspierającym niż występującym jak dotychczas z pozycji kontroli w stosunku do podległych mu projektów.<sup>206</sup> Inne formułowane postulaty dotyczą np. wsparcia przedsiębiorstw w zakresie adopcji podejścia iteracyjnego, pomocy innym działom funkcjonalnym (HR, obsługa klienta inne) w zakresie strukturalizacji i automatyzacji procesów tak jak ma to miejsce w projektach lub też integracji, czy integrowania interesariuszy wokół projektów w każdym etapie cyklu życia projektu<sup>207</sup>, a także podejmowanie działań na rzecz likwidacji silosów organizacyjnych i zmiany kultury organizacji.<sup>208</sup>

Według McKinsey<sup>209</sup> naczelne kierownictwo zwinnej organizacji musi znaleźć rozwiązanie trudnego dylematu: jak wzmocnić małe zespoły dając im dużą niezależność i zasoby przy jednoczesnym zachowaniu odpowiedzialności. W zwinnej organizacji podejmowanie decyzji jest szybsze dzięki czemu zespoły pracujące bliżej klientów mogą samodzielnie podejmować codzienne, operacyjne decyzje, jedynie przenosząc wyżej te, które mogą mieć znaczące konsekwencje lub wymagają współdziałania innych części organizacji. Wzmocnienie zespołów opiera się także na zmniejszaniu ich zależności od funkcji wsparcia, takich jak finanse, planowanie, czy HR. Nadal jednak naczelne kierownictwo musi zadbać o to, aby zespoły działały prawidłowo, w ramach ładu organizacyjnego oraz że zasoby firmy są lokowane zgodnie ze strategicznymi priorytetami, zaś menedżerowie średniego szczebla otrzymują coaching, którego potrzebują, aby lepiej orientować się w zwinnych metodach pracy. Środkiem do osiągnięcia tych celów wydaje się być zwinne biuro zarządzania projektami.

Jednym z najczęstszych zadań PMO jest zarządzanie portfelem przedsięwzięć. Zmianą sygnalizowaną w tym obszarze przez badaczy nie tylko wspomnianej wcześniej M. Aubry et

---

<sup>204</sup> Cohn M. *Succeeding With Agile : Software development using Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley; 2010.

<sup>205</sup> Sliger M. *A Project Manager's Survival Guide to Going Agile 2007*, s. 11

<sup>206</sup> Scotland K, Boutin A. *Integrating scrum with the process framework at Yahoo! Europe*. Proceedings - Agile 2008 Conference 2008:s. 191–195.

<sup>207</sup> Onag, Gigi, *Agile project management goes beyond software development*, Computerworld Hong Kong ; Newton (Jul 5, 2017).

<sup>208</sup> Fister Gale S., *Premium on Digital*, PM NETWORK February 2019, s. 66

<sup>209</sup> *McKinsey Quarterly*. 2018, Issue 3, p. 70; Aaron De Smet, Gerald Lackey, and Leigh M. Weiss, "Untangling your organization's decision making" *McKinsey Quarterly*, June 2017

al.<sup>210</sup>, ale też np. D. Hoffmann et al.<sup>211</sup> oraz Z. Korenjak<sup>212</sup> jest skrócenie cyklu planowania i realizacji portfela, a także ograniczenie dużych i długoterminowych projektów na rzecz iteracyjnych, krótkich i dających widoczne rezultaty przedsięwzięć. W raporcie Cutter Consortium nt. Lean-Agile PMO autorzy zachęcają, aby to właśnie PPM było głównym zadaniem nowej formy biur. Ich zdaniem PMO powinny odejść od aktywności na poziomie pojedynczych projektów na rzecz zastosowania pryncypiów lean i agile w zarządzaniu portfelem w organizacjach.<sup>213</sup> Nowym celem PPM i PMO będzie optymalizacja przepływu produktów w całym łańcuchu wartości.

Odejście od fazowego modelu rozwoju projektu na rzecz rozwoju iteracyjnego wpłynie także na sposób budżetowania projektów. Planowanie finansowe w okresach rocznych stanie się niewystarczająco elastyczne dla bardziej dynamicznych i przyrostowo budowanych projektów.<sup>214</sup>

W zakresie metodyk potrzeby pozostają podobne. Bez względu na to jaki sposób zarządzania projektami organizacja przyjmie (czysty agile np. Scrum, hybryda np. AgilePM lub własne rozwiązania) nadal procesy zarządzania projektami będą musiały być dokumentowane, upowszechniane i doskonalone. Potrzeba standaryzacji zarządzania projektami pozostaje istotna, w szczególności w zakresie certyfikacji, systemów, dokumentacji, raportowania, pomiaru postępów itp.<sup>215</sup> Nie można także zapominać o kwestiach zgodności z wymaganiami regulatorów, dla których PMO pozostanie źródłem dokumentacji świadczącej o spełnianiu wymagań prawnych.<sup>216</sup> Konieczne jest jednak zachowanie równowagi aby nie utracić zdolności do innowacji i skutecznego rozwiązywania problemów projektowych. Doświadczenia Grupy Allegro<sup>217</sup>, a także Banque de France<sup>218</sup> pokazują, iż po okresie mniej lub bardziej swobodnej

---

<sup>210</sup> Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., and Blomquist, T. (2010) *Project management offices in transition*, International Journal of Project Management, Vol.28, No.8, pp.766-778

<sup>211</sup> Hoffmann D., Ahlemann F., Reining S., Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study, International Journal of Project Management Vol 38 (2020) p. 124–136

<sup>212</sup> Fister Gale S., Premium on Digital, PM NETWORK February 2019, s. 67

<sup>213</sup> Augustine S, Cuellar R. The Lean-Agile PMO : Using lean thinking to accelerate project delivery. vol. 7, Cutter Consortium; 2006, p. 3.

<sup>214</sup> Augustine S, Cuellar R. The Lean-Agile PMO : Using lean thinking to accelerate project delivery. vol. 7, Cutter Consortium; 2006, p. 4

<sup>215</sup> S.P. Philbin, Exploring The Project Management Office (Pmo) – Role, Structure And Processes, *Proceedings of the American Society for Engineering Management 2016 International Annual Conference*, s.9

<sup>216</sup> Sliger M. A Project Manager's Survival Guide to Going Agile 2007, s. 11

<sup>217</sup> M. Raczka, Becoming Agile, PM Network, August 2015, s.70

<sup>218</sup> Berkani, Akim & Causse, Dominique & Thomas, Laurent. (2019). Triggers analysis of an agile transformation: the case of a central bank. *Procedia Computer Science*, Vol. 164, p.449–456

adaptacji i testowaniu rozwiązań zwinnego zarządzania w projektach rolą PMO będzie opracowanie na podstawie zgromadzonych doświadczeń własnej, firmowej metodyki łączącej różne praktyki zwinności. Wśród zaleceń dotyczących modyfikacji metodyk mówi się o ograniczeniu dokumentacji w zakresie deklaracji zakresu projektu, struktury organizacyjnej oraz finansowania projektów, a także przejściu na elektroniczny obieg dokumentów z wykorzystaniem platform typu SharePoint.<sup>219</sup>

Ważnym zadaniem nowego PMO będzie także szkolenie i rozprzestrzenienie wiedzy o dobrych praktykach w całej organizacji.<sup>220</sup> PMO powinno w tym zakresie opracować nowe programy szkoleniowe z zakresu zwinnych metodyk zarządzania projektami, wspierające proces edukacji podręczniki lub platformy szkoleniowe. Według 13. edycji raportu „State of the Agile” autorstwa VersionOne trzema najważniejszymi elementami skalowania zwinności były „wewnętrzni coachowie agile”, „wsparcie naczelnego kierownictwa” oraz właśnie „dostarczenie programów szkoleniowych”.<sup>221</sup> Konieczne także będzie dopasowanie ścieżek rozwoju zawodowego do nowego układu ról i organizacji projektów. Wartościowym źródłem doświadczeń będą również same zespoły projektowe. Istotne jest zatem wykorzystanie retrospektyw. PMO może uczestniczyć w nich bezpośrednio (dostarczając osobę facylitującą – agile coach’a) albo pośrednio poprzez pośrednictwo scrum masterów przekazujących informacje o dobrych i złych praktykach projektowych.

Wglądu w praktyczną stronę działania PMO w zakresie agile dostarcza raport badawczy ESI International z 2013 roku pod nazwą „The Global State of the PMO” przedstawiający podsumowanie ankiet w których uczestniczyło ponad 2300 respondentów z całego świata.<sup>222</sup> PMO starają się wspierać zespoły zwinne poprzez coaching i mentoring, który oferowała jedna czwarta badanych jednostek. Działanie takie było częstsze w przypadku strategicznych biur zarządzania projektami. Jedna trzecia personelu projektowego zarządzanego przez strategiczne biura deklarowała o uzyskaniu wsparcia w zakresie metodyk zwinnych. W najmniejszym stopniu takie wsparcie świadczyły biura operacyjne (12%).

---

<sup>219</sup> Chambliss, C; Yarberry, W. A, Jr., *Agility: Rx for Project Success, Baseline* ; New York Nr/wydanie 106, (Sep/Oct 2010): s. 19.

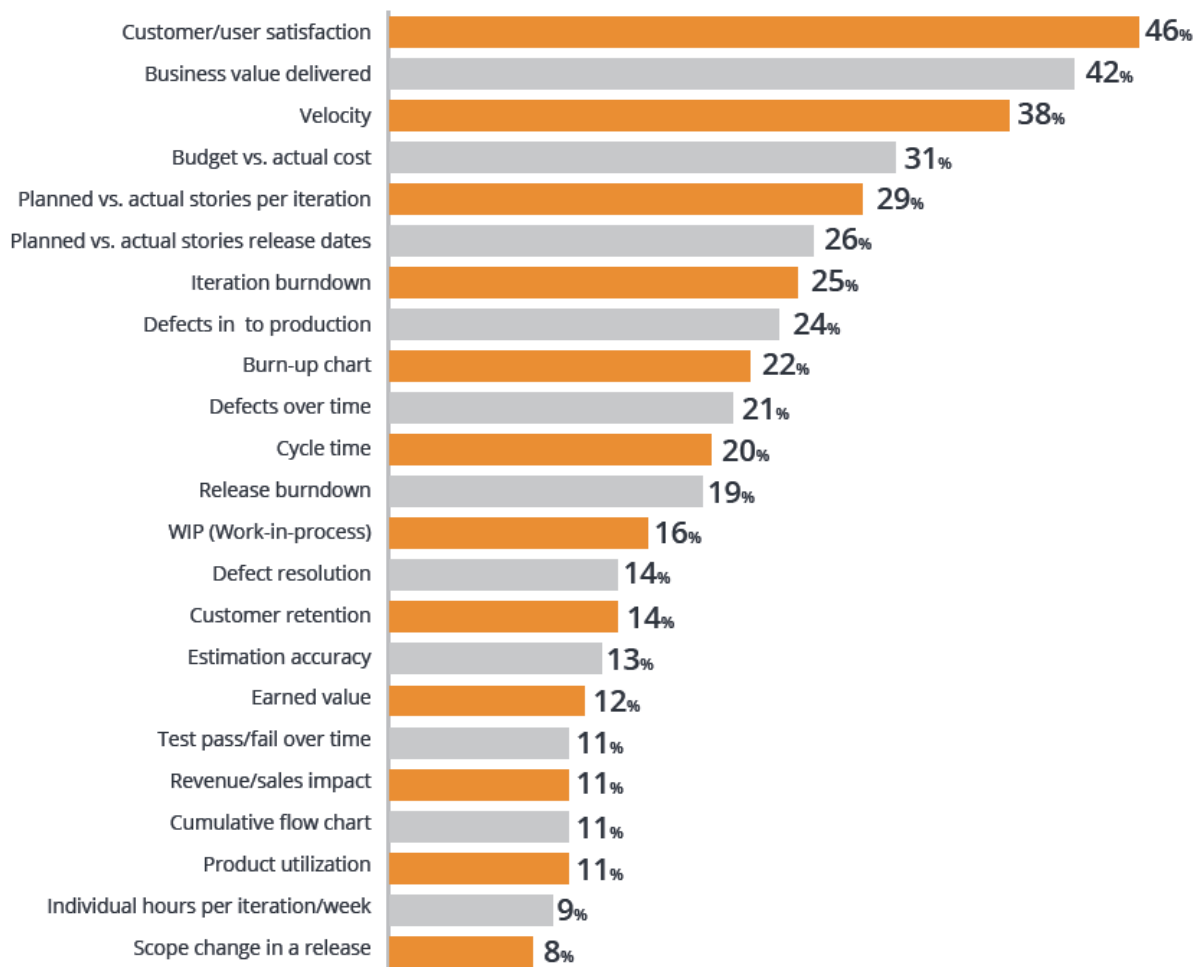
<sup>220</sup> Chambliss, C; Yarberry, W. A, Jr., *Agility: Rx for Project Success, Baseline* ; New York Nr/wydanie 106, (Sep/Oct 2010): s. 19.

<sup>221</sup> CollabNet VersionOne, *The 13th annual State of Agile survey*, CollabNet VersionOne, s. 3

<sup>222</sup> ESI, *The Global State of the PMO*, ESI International 2013, 23

Jednym z bardziej zmieniających się obszarów PMO wydaje się być aspekt raportowania projektów. Kierownicy projektów, zespół PMO wraz z naczelnym kierownictwem powinni w tym zakresie współpracować aby ustalić nowe, zgodne z iteracyjnym i przyrostowym podejściem mierniki postępów projektów.<sup>223</sup> Te wskazywanych przez praktyków jako najczęściej stosowane zaprezentowano poniżej.

**Rysunek 19. Mierniki stosowane w pomiarze sukcesu indywidualnych projektów agile**



Źródło: CollabNet VersionOne, The 13th annual State of Agile survey, CollabNet VersionOne, s. 11

Z perspektywy kompleksowych propozycji działań i usług Agile PMO modelu takiego dostarcza również Project Management Institute w publikacji „Agile Practice Guide”. W jego zakres wchodzi funkcje zaprezentowane w poniższej tabeli.

<sup>223</sup> Sliger M. A Project Manager’s Survival Guide to Going Agile 2007, s. 11

**Tabela 7. Funkcje Agile PMO wg PMI**

Opracowywanie i wdrażanie standardów	Dostarczenie szablonów historyjek użytkowników, przypadków testowych, diagramów skumulowanego przepływu itp. Zapewnienie zwinnych narzędzi i edukacji interesariuszy na temat zwinnych koncepcji rozwoju.
Rozwijanie personelu poprzez szkolenia i mentoring	Koordinacja trenerów, mentorów i szkoleń na temat zwinnych metod zarządzania, tak aby pomóc członkom organizacji przejść do zwinnego sposobu myślenia i rozwinąć ich umiejętności. Zachęcanie i wspieranie pracowników w uczestnictwie w lokalnych inicjatywach zwinności.
Zarządzanie wieloma projektami	Koordinacja zwinnych zespołów poprzez komunikację między projektami. Można rozważyć udostępnianie elementów, takich jak postępy, zagadnienia projektowe, wnioski z retrospektyw i wyniki z podejmowanych eksperymentów w metodach pracy. Wsparcie zarządzania kluczowymi wydaniem dla klientów na poziomie programu i inwestycjami na poziomie portfela.
Ułatwienie uczenia się organizacji.	Gromadzenie informacji o wydajności (ang. velocity) zespołów projektowych. Zbieranie, przechowywanie i indeksowanie ustaleń podejmowanych na retrospektywach.
Zarządzanie interesariuszami.	Zapewnienie szkoleń dla właścicieli produktów, wskazówek dotyczących testowania i akceptacji oraz co sposobów oceny i udzielania informacji zwrotnych na temat systemów. Podkreślanie znaczenia ekspertów merytorycznych (SME) w projektach.
Rekrutacja, wybór i ocena liderów zespołów	Opracowanie wytycznych co do przeprowadzania wywiadów z praktykami zwinnego zarządzania projektami.
Wykonywanie specjalistycznych zadań dla projektów	Wykształcenie i zapewnienie moderatorów na spotkania retrospektywne, rozwiązywanie zagadnień projektowych z problemowymi interesariuszami w organizacji, zapewnianie mentorów i trenerów.

Źródło: PMI. Agile Practice Guide (2017), Project Management Institute, Pennsylvania, s. 82

Interesującym opracowaniem prezentującym możliwe formuły działania AgilePMO jest artykuł M.A. Nir'a. Podkreśla on, iż kluczowym aspektem wdrożenia zwinnych metodyk zarządzania projektami (w tym wypadku dokładnie Scrum'a) jest kwestia istniejących odgórnych mechanizmów kontroli przygotowanych z myślą o klasycznym modelu realizacji projektów.<sup>224</sup> Z tej perspektywy prezentuje on cztery potencjalne scenariusze dla czterech typowych uwarunkowań organizacji: 1) dużych, globalnych organizacji, 2) branż/sektorów wysoko regulowanych, 3) złożonych, predefiniowanych produktów oraz 4) generycznych departamentów IT. Dla każdej z powyższych organizacji autor proponuje model działania i

<sup>224</sup> Michael A Nir, *The Agile PMO, Leading the Effective, Value Driven, Project Management Office*, *PM World Journal Vol. IV, Issue VIII – August 2015, p.1*

rozwoju AgilePMO. Zgodnie z jego podejściem powinno ono działać jako „czynnik umożliwiający, nadający kierunek i tłumacz pomiędzy wyłaniającymi się zespołami scrumowymi i elementami klasycznego zarządzania projektami”.<sup>225</sup>

**Tabela 8. Formuły działania AgilePMO**

Scenario	Challenge	Possible solution	Comments	Insights
<b>Big global corporates</b>	Strict controls manifested in Linear Waterfall	The Agile PMO is the buffer between Agile- Scrum teams and the Linear top down control	Burn down charts are translated to phases for control; Requirement traceability done by PMO architect; Agile PMO maintains the dictionary between sprint planning,	Product owners can be part of the Agile PMO; Project initiating and closing managed by the PMO
<b>Highly regulated industries</b>	Strict compliance and paper trail requirement including product risk analysis	The Agile PMO is also resourced by administrative staff to ensure compliance with regulations	Product risk is managed on a lifecycle view with members of the Scrum-Agile team; Backlog populated by Non-functional yet critical requirements and owned by the Agile PMO. Agile PMO staff maintains traceability of these requirements. Necessary documentation is part of the backlog	The added administrative effort handled by the PMO is compensated by the increased velocity of the Agile teams. Administrative PMO staff can also be non-functional product owners to ensure compliance aspects

<sup>225</sup> Michael A Nir, *The Agile PMO, Leading the Effective, Value Driven, Project Management Office*, PM World Journal Vol. IV, Issue VIII – August 2015, p.2

Scenario	Challenge	Possible solution	Comments	Insights
<b>Complex predefined products</b>	Limited flexibility in product scope tends to deteriorate Agile implementations to Agile by name only; Also, hardware elements of product are challenged to be performed in an Agile approach	The Agile PMO owns the backlog interfacing with the various components of product development – managing a hybrid Agile-Linear project	This is probably the most difficult and tricky scenario to manage;  It requires technical as well as leadership propensity and know-how.  Experience shows that by investigating creatively – Agile concepts can be implemented in rigid hardware development environments	the most value can be reaped in this scenario by developing a customized mixed approach;  Agile stage deliveries can be used to increase flexibility.  Concepts of incremental deliveries may sometimes not be achievable in all product aspects
<b>Generic IT departments</b>	Constant changes to team's work, inability to see the big picture due to ad-hoc work interfering;  missing a true product owner	The Agile PMO substitutes the product owner role in acting as a buffer to oncoming requests also protecting effort to reasonable levels	Many disheartened IT departments have become bitter when trying to use Agile to their development and ongoing work; the result has been fatigue laden teams, viewing Agile as a vicious manipulation to increase output without genuine management support; more than a single project management approach can be practiced	Noticeably, Kanban works better for these environments;  Time boxing makes sense, however a certain predefined buffer for ad-hoc work should be built into each sprint; Sprint durations should be flexible

Źródło: Michael A Nir, The Agile PMO, Leading the Effective, Value Driven, Project Management Office, PM World Journal Vol. IV, Issue VIII – August 2015, p.2-3

Inną próbą zamodelowania działania PMO jest wysiłek podjęty przez J. Pinto i P. Ribeiro.<sup>226</sup> Na bazie kompleksowej analizy literatury wyróżnili oni 19 praktyk zwinnych biur zarządzania projektami (patrz tabela). Autorzy na tej podstawie opracowali model organizacji AgilePMO zaprezentowany dalej.

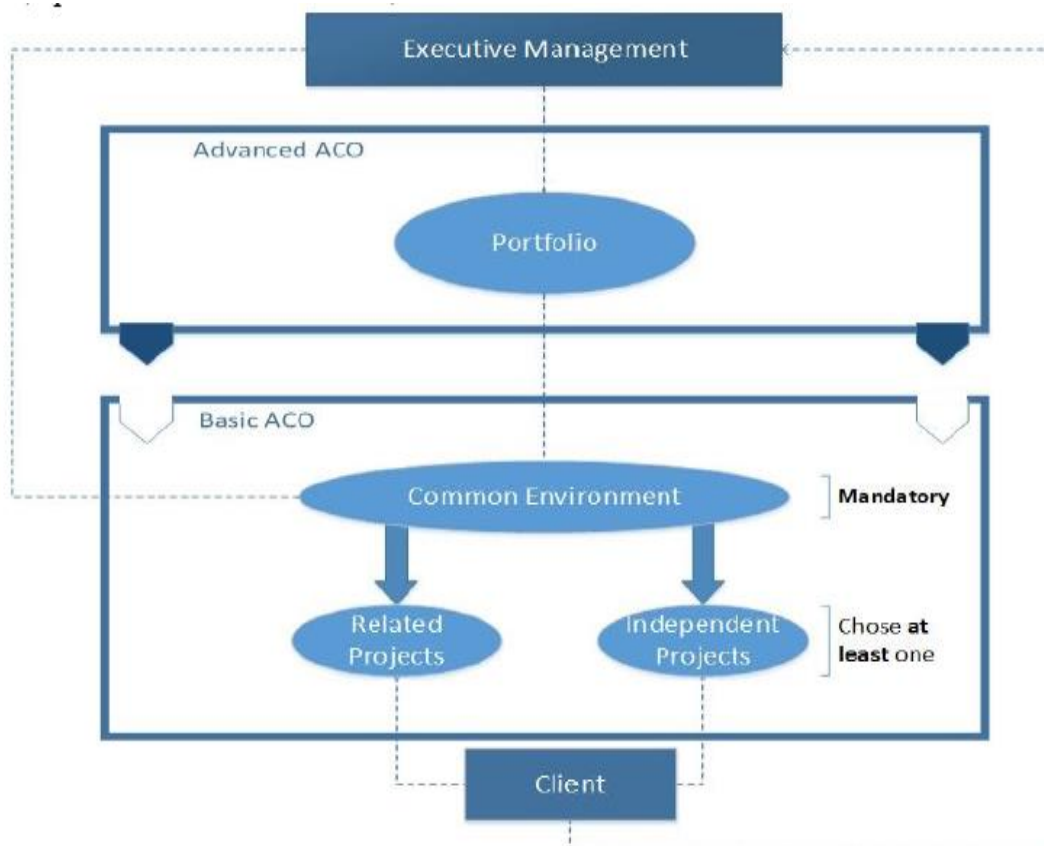
<sup>226</sup> Pinto J., Ribeiro P., Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies, Procedia Computer Science 138 (2018) p. 859–866

**Tabela 9. Praktyki Agile PMO**

1. Assist in establishing and collecting metrics
2. Assist in team coordination
3. Assist teams in interacting with other stakeholders
4. Challenge existing behaviors
5. Create an appropriate amount of consistency across teams
6. Developing and implementing standards
7. Disseminate good practices
8. Facilitating organizational learning
9. Manage affluence of new projects
10. Mentoring and coaching the teams continuously
11. Promote and collect distinct agile metrics
12. Promote continuous alignment with the organizational strategy
13. Promotion of team communication
14. Provide and configure tools
15. Reduce waste
16. Select and prioritize projects regularly
17. Shared backlog management
18. Support the establishment of metrics for the management of portfolio projects
19. Transmission of knowledge and lessons learned

Źródło: Pinto J., Ribeiro P., Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies, Procedia Computer Science 138 (2018) p. 862

**Rysunek 20. Model organizacji AgilePMO**



Źródło: Pinto J., Ribeiro P., Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies, Procedia Computer Science 138 (2018) p. 862



W zakresie poszczególnych, indywidualnych projektów (tzw. Independent Project Module) autorzy postulują realizację dwóch zadań: promocję i gromadzenie mierników agile oraz rozpowszechnienie dobrych praktyk. W opracowanym modelu praktyki te przypisane są roli „Agile Facylitator”.

W zakresie grupy powiązanych projektów (tzw. Related Project Module) będą to: promocja komunikacji między zespołami, wsparcie w koordynacji zespołów (np. pomoc w skalowaniu), zarządzanie wspólnym backlogiem na poziomie programu (np. według SAFe lub Scrum-of-Scrums), a także zapewnienie spójności zespołów. Autorzy modelu rekomendują, aby odpowiedzialności za ten zbiór praktyk powierzyć roli o nazwie „Agile manager of integration”.

Trzecim modulem podstawowego ACO jest zbiór praktyk dotyczących wspólnego środowiska projektowego (tzw. Common Environment Module). Moduł ten jest w zamierzeniu autorów modulem obligatoryjnym w przypadku wdrożenia ACO. W jego zakres wchodzi praktyki takie jak: mentoring i coaching, dystrybucja wiedzy i doświadczeń projektowych, facylitowanie organizacyjnego uczenia się, wsparcie dla zespołów w kontaktach z interesariuszami, dostarczanie i konfigurowanie narzędzi, wsparcie procesu zmiany poprzez rzucanie wyzwań dotychczasowym praktykom zarządzania, opracowanie i wdrożenie standardów, asystowanie w opracowaniu i gromadzeniu mierników oraz ograniczenie zbędnych działań (reduce waste). Przewidziane w tym module role to: „Agile mindset trainer” oraz „Facylitator of knowledge transfer”.

Oprócz podstawowego ACO J. Pinto i P. Reibero proponują także nadbudowę modelu podstawowego o zaawansowane funkcje tzw. „Advanced ACO”. Autorzy przewidzieli w nim tylko jeden moduł dedykowany zarządzaniu portfelem (tzw. Portfolio Module). Jak jednak zauważają sami autorzy zadania w nim umieszczone są podobne do zadań tradycyjnego PMO, co wynika z faktu, iż metodyki zwinne koncentrują się na poziomie projektu, a nie zarządzania ich zbiorem.<sup>227</sup> Samymi praktykami są: regularny dobór i priorytetyzacji projektów, zarządzanie pozyskiwaniem nowych projektów, promowanie ciągłej zgodności z strategią organizacji, wsparcie ustanowienia mierników zarządzania portfelem projektów. Proponowaną rolą sprawującą pieczę nad tym zakresem zadań jest „Agile portfolio manager”.

---

<sup>227</sup> Pinto J., Ribeiro P., Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies, *Procedia Computer Science* 138 (2018) p. 864

Opracowany model ACO wydaje się ciekawym i pionierskim rozwiązaniem w zakresie działania PMO w zwinnych organizacjach. Sami autorzy podkreślają, iż powstał on na bazie literatury i ma on charakter teoretyczny zatem celowe jest jego dalsze doskonalenie i weryfikacja praktyczna.

## Bibliografia

1. Alexandrova M. ,L. Stankova, A. Gelemenov, *The Role of Project Office for Project Portfolio Management*, „Economic Alternatives” 2015, Issue 1, s. 21;
2. Aubry M., B. Hobbs,R. Müller, T. Blomquist, *Identifying Forces Driving PMO Changes*, „Project Management Journal” 2010, Vol. 41, No. 4, s. 30–45;
3. Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., and Blomquist, T. (2010) *Project management offices in transition*, International Journal of Project Management, Vol.28, No.8, pp.766-778
4. Augustine S, Cuellar R. *The Lean-Agile PMO : Using lean thinking to accelerate project delivery*. vol. 7, Cutter Consortium; 2006, p. 4
5. Berkani, Akim & Causse, Dominique & Thomas, Laurent. (2019). Triggers analysis of an agile transformation: the case of a central bank. *Procedia Computer Science*, Vol. 164, p.449–456
6. Bredillet C., S. Tywoniak, M. Tootoonchy, *Exploring the Dynamics of Project Management Office and Portfolio Management Co-evolution: A Routine Lens*, „International Journal of Project Management” 2017, Vol 36(1), January, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.04.017> (data dostępu: 17.04. 2017 r.);
7. Butler S., Agile Command, PM Network; Dec 2015; 29, 12; s. 58
8. Cagan, M., June 29, 2018, <https://syvg.com/venge-of-the-pmo/> (data dostępu: 17.04.20)
9. Chambliss, C; Yarberry, W. A, Jr., *Agility: Rx for Project Success*, Baseline ; New York Nr/wydanie 106, (Sep/Oct 2010): s. 19.
10. Cobb C., What is an Agile PMO? Is it Possible? How Would it Work?; <https://managedagile.com/what-is-an-agile-pmo/> ; (data dostępu: 15.04.2020)
11. Cohn M. *Succeeding With Agile : Software development using Scrum*. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley; 2010.
12. Cohn M., The Roles of the Project Management Office in Scrum, <https://www.mountangoatsoftware.com/articles/the-roles-of-the-project-management-office-in-scrum>; (data dostępu: 15.04.2020)
13. CollabNet VersionOne, *The 13th annual State of Agile survey*, CollabNet VersionOne, s. 3
14. Crawford L., *Patterns of Support for Corporate Delivery Capability*, Paper presented at the Project Management of South Africa, Johannesburg, South Africa, 2004;
15. Crawford, J Kent, *PMO Leader? This Is Your Moment*, Baseline ; New York Nr/wydanie 109, (Mar/Apr 2011): s. 13;
16. De Smet A., Gerald Lackey, and Leigh M. Weiss, “Untangling your organization’s decision making” *McKinsey Quarterly*, June 2017
17. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C., *Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review*, *The Journal of Systems and Software* 119 (2016) 87–108
18. 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.
19. ESI, *The Global State of the PMO*, ESI International 2013, s.23
20. Fewell J., *Restructured Role*, PM Network January 2018, s. 22
21. Fister Gale S., *Premium on Digital*, PM NETWORK February 2019, s. 67
22. Forrester Consulting (2013). *Strategic PMOs Play a Vital Role in Driving Business Outcomes*, s. 1

23. G.I. Kendall, S.C. Rollins, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO: Multiplying ROI at Warp Speed*, J. Ross Publishing, Florida, 2003.
24. Gustavsson T., Benefits Of Agile Project Management In A Non-Software Development Context – A Literature Review, Project Management Development – Practice and Perspectives, Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries April 14-15, 2016, Riga, University of Latvia, s.114;
25. Hobbs, B., Aubry, M., Thuillier D. (2008) *The project management office as an organizational innovation*, International Journal of Project Management, Vol.26, No.5, pp.547-555;;
26. Hoffmann D., Ahlemann F., Reining S., Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study, International Journal of Project Management Vol 38 (2020) p. 124–136
27. IPMA, *IPMA Organizational Competence Baseline*, 2016, s. 27;
28. Juchniewicz M., *Analiza czynników kształtujących poziom i strukturę dojrzałości projektowej organizacji w Polsce*, w: *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 171;
29. Krebs, J., 2008. Agile Portfolio Management. Microsoft Press.; Ch. J. Stettina, J. Hörz, Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use, International Journal of Project Management, Volume 33, Issue 1, 2015,p.142
30. Kulkarni B., The PMO in an Agile world – challenges and opportunities for the PMO leaders, PM World Journal, Vol. II, Issue XI – November 2013, s.1;
31. Manifesto for Agile Software Development, <https://agilemanifesto.org/> ; (data dostępu: 15.04.2020)
32. *McKinsey Quarterly*. 2018, Issue 3, p. 70;
33. Mitchell I., The Agile PMO, <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-pmo>, (data dostępu: 15.04.2020); Sliger M. A Project Manager’s Survival Guide to Going Agile 2007, s. 11
34. Monteiro A., V. Santos, J. Varajao, *Project Management Office Models — A Review*, „Procedia Computer Science” 2016, Vol. 100 , s. 1085;
35. Nieto-Rodriguez, *The Focused Organizations*, Gower, London 2012; PMI, *The Standard for Portfolio Management — Third Edition*, 2013, s. 3
36. Nir M.A., The Agile PMO, Leading the Effective, Value Driven, Project Management Office, PM World Journal Vol. IV, Issue VIII – August 2015, p.4
37. Olanike Olaleye, Delphi Study of Program Managers’ Perspectives of Management Innovation in Project Management Offices (PMOs), Capella University December 2019 s. 101
38. Onag, Gigi, Agile project management goes beyond software development, Computerworld Hong Kong ; Newton (Jul 5, 2017).
39. Pattrick D., Growing Pains, PM Network; Jun 2011; 25, 6; pg. 16
40. Pellegrinelli, S., Garagna, L. (2009) *Towards a conceptualization of PMOs as agents and subjects of change and renewal*, International Journal of Project Management, Vol.27, No.7, pp.649-656
41. Philbin S.P., Exploring The Project Management Office (Pmo) – Role, Structure And Processes, *Proceedings of the American Society for Engineering Management 2016 International Annual Conference*
42. Pinto J., Ribeiro P., Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies, *Procedia Computer Science* 138 (2018) p. 859–866
43. PMI, Pulse of the Profession: PMO Frameworks, 2013, [http://www.pmi.org/~/-/media/PDF/Publications/PMI\\_Pulse\\_PMO-Frameworks.ashx](http://www.pmi.org/~/-/media/PDF/Publications/PMI_Pulse_PMO-Frameworks.ashx) (data dostępu: 07.04.2020).
44. PMI, *PMI’s Pulse of the Profession*, 9th Global Project Management Survey, 2017, s. 8;
45. PMI. *Agile Practice Guide* (2017), Project Management Institute, Pennsylvania, s. 82
46. Power, K. (2011). *The Agile Office: Experience Report from Cisco's Unified Communications Business Unit. 2011 Agile Conference (AGILE)*, (pp. 201-208), IEEE.
47. PricewaterhouseCoopers, *Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices*, 2013, s. 4.

48. Prosci, Managing Resistance to Change Overview, <https://www.prosci.com/resources/articles/managing-resistance-to-change> (data dostępu 15.04.2020)
49. Rączka M., Becoming Agile, PM Network, August 2015, s.70
50. Rijswijk-van Tilborg S., From PMO to P.O.O. ... ?, PM World Journal, Vol. IV, Issue IX – September 2015
51. Scotland K, Boutin A. Integrating scrum with the process framework at Yahoo! Europe. Proceedings - Agile 2008 Conference 2008:s. 191–195.
52. Sliger M. A Project Manager’s Survival Guide to Going Agile 2007, s. 11
53. Stanleigh M., From Crisis to Control: New Standards for Project Management, „Ivey Business Journal Online” 2006, No. 1–4.
54. Tasktop Expert To Present 'Extending Clarity Into The Development Environment,'Connecting The PMO To Agile Teams At CA Clarity UK User Group: Tasktop and Clarity bring the business of software development to ALM, PR Newswire; New York 2013,
55. Tengshe, A., & Noble, S. (2007). Establishing the agile PMO: Managing variability across projects and portfolios. *2007 Agile Conference (AGILE)*, (pp. 188-193), IEEE.
56. *The State of Project Management. Annual Survey 2016*, Association of Project Management (APM) PMO Specific Interest Group (SIG), 2016, s. 12.
57. Trocki M., *Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014, s. 191.
58. Trocki M., *Projekty w organizacji — problem i wyzwania strategiczne*, w: *Księga jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, red. Z. Dworzecki, G. Leśniak-Łebkowska, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017, s. 195–213
59. Wyrozębski P, *Biuro zarządzania projektami (PMO)*, wyd. PWE, Warszawa 2019, s. 27 i s. 54-56
60. Wyrozębski P., *W kierunku funkcji projektowej organizacji — uzasadnienie empiryczne*, [w:] *Wkład nauk ekonomicznych w budowę kapitału społecznego*, red. M. Menkes, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2016, s. 103–124;
61. Wyrozębski, E. Pączek, *Uczestnicy organizacji projektowej — ujęcie empiryczne*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2017, nr 9 (812), wrzesień, s. 75–91