

*Paweł Wyróżębski*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## **Wkład nauki w rozwój i ewolucję zagadnień funkcjonowania biur zarządzania projektami**

---

### **Streszczenie**

W latach 90. XX w. koncepcja organizacji projektowej ewoluowała w kierunku biur zarządzania projektami, które zaczęły pojawiać się w strukturach organizacyjnych rosnącej liczby organizacji. W tym czasie większość opracowań poświęconych PMO pochodziło ze środowiska konsultantów i ekspertów biznesowych. Tematyce PMO brakowało systematycznych badań i rozwoju opartego na sprawdzonej i szeroko potwierdzonej wiedzy o charakterze naukowym. Krytyka prac autorstwa konsultantów i praktyków promujących implementację PMO w organizacjach podniesiona została przez zespół pod kierunkiem B. Hobbsa oraz M. Aubry. W artykule przedstawiono ich ścieżkę naukowego poznawania fenomenu PMO. Przykład tych autorów prezentuje rzeczywistą wartość i wkład nauki w rozwój praktycznej dziedziny zarządzania projektami. Może również stanowić inspirację do rozważań o relacji jednostkowego i naukowego poznania w naukach o zarządzaniu.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, organizacja projektowa, biuro zarządzania projektami, PMO

**Kody klasyfikacji JEL:** M1, M10

---

## 1. Wprowadzenie

Biura zarządzania projektami (ang. *project management office*, PMO) to nadal relatywnie nowe, stale rozwijające się rozwiązanie w dzisiejszych organizacjach. Ma ono jednak swoje korzenie znacznie wcześniej niż przełom wieków XX i XXI, wskazywany jako czas największego zainteresowania PMO. Badacze tacy jak E.J. Darling oraz S.J. Whitty, poszukując korzeni nowoczesnych biur zarządzania projektami, cofają się nawet do ery napoleońskiej i 1805 r., kiedy to na podstawie artykułu prasowego B. Bella identyfikują w administracji brytyjskiej biuro projektu (ang. *project office*) odpowiedzialne za realizację rządowej polityki rolnej<sup>1</sup>. W latach 90. XX w. koncepcja biur projektów ewoluowała w kierunku biur zarządzania projektami, które zaczęły pojawiać się w strukturach organizacyjnych rosnącej liczby organizacji. W tym czasie większość opracowań poświęconych PMO pochodziło ze środowiska konsultantów i ekspertów z zakresu zarządzania projektami, którzy oferowali swoje doświadczenie i wiedzę poprzez działalność doradczą, artykuły w prasie specjalistycznej, własne blogi i strony internetowe oraz poradniki biznesowe. We wczesnej fazie rozwoju koncepcja PMO była rozwijana przez autorów takich, jak J.E. Hallows<sup>2</sup>, J.K. Crawford<sup>3</sup>, P.F. Rad i G. Levin<sup>4</sup>, R.L. Englund, R.J. Graham i P.C. Dinsmore<sup>5</sup> czy G.I. Kendall i St.C. Rollins<sup>6</sup>. Głównym obszarem ich zainteresowań były role i funkcje PMO, wraz z typologią i fazami rozwoju biur, jak również łączenie zarządzania projektami z zarządzaniem strategicznym czy problemy wdrażania PMO w organizacjach.

W omawianym okresie tematyce PMO brakowało systematycznych badań i rozwoju opartego na sprawdzonej i potwierdzonej wiedzy. Duża rozpiętość pomysłów

---

<sup>1</sup> E.J. Darling, S.J. Whitty, *The Project Management Office: It's Just not What it Used to Be*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2016, vol. 9, no. 2, s. 282–308; B. Bell, *B. Bell's essays on agriculture*, „The British Critic” 1805, vol. 25–26, no. 1, s. 422–427.

<sup>2</sup> J.E. Hallows, *The Project Management Office Toolkit. A Step-by-Step Guide to Setting up a Project Management Office*, AMACOM, New York 2002.

<sup>3</sup> J.K. Crawford, *The Strategic Project Office. A Guide to Improving Organizational Performance*, CRC Press, New York 2002.

<sup>4</sup> P.F. Rad, G. Levin, *The Advanced Project Management Office. A Comprehensive Look at Function and Implementation*, CRC Press, Boca Raton 2002.

<sup>5</sup> R.L. Englund, R.J. Graham, P.C. Dinsmore, *Creating the Project Office. A Manager's Guide to Leading Organizational Change*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.

<sup>6</sup> G.I. Kendall, S.C. Rollins, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO. Multiplying ROI at Warp Speed*, J. Ross Pub., Ft. Lauderdale 2003.

i proponowanych rozwiązań została nawet dosadnie podsumowana przez W. Caseya i W. Peck, którzy stwierdzili, iż „w rzeczywistości PMO oznacza przeróżne rzeczy dla różnych osób w organizacji, których łączy tylko jedno, że PMO to coś, co ma rozwiązać nasz bałagan w zarządzaniu projektami”<sup>7</sup>. Krytyka dotychczasowych prac autorstwa konsultantów i praktyków promujących implementację PMO w organizacjach podniesiona została przez dwoje badaczy B. Hobbsa i M. Aubry z Uniwersytetu Quebecu w Montrealu. Ich główny zarzut mówił, iż „wiele osób miało do czynienia z pewną ograniczoną liczbą biur i na tej podstawie twierdzili oni, iż wszystkie PMO są do nich podobne”<sup>8</sup>. B. Hobbs i M. Aubry stwierdzili, iż zarówno wśród praktyków, jak i w literaturze brakuje zgody i konsensusu co do koncepcji biur zarządzania projektami. Wynikało to głównie z faktu, iż było to relatywnie młode rozwiązanie, dodatkowo przyjmujące wiele postaci i odmian. Okazało się, że pomimo licznych prac w temacie nikt *de facto* nie wiedział, jaki jest rzeczywisty stan biur zarządzania projektami na świecie. Ta obserwacja i teza dwojga badaczy ustanowiła fundamenty pod rozpoczynający się etap naukowego rozwoju problematyki biur zarządzania projektami.

## 2. Biuro zarządzania projektami w poznaniu naukowym

Badania rozpoczęte przez B. Hobbsa i M. Aubry nie były pierwszymi badaniami w obszarze PMO, jednak stanowiły najbardziej rozbudowane i dokładne badania w tamtym czasie. Program badawczy rozpoczęty został w 2006 r. i trwał przez 5 lat do 2011 r. Składał się z pięciu etapów cechujących się różnymi celami i realizowaną strategią badawczą<sup>9</sup>.

W pierwszej etapie badanie miało charakter opisowy. Podstawowym celem zespołu było dostarczenie rzeczywistego, globalnego obrazu i charakterystyki biur zarządzania projektami na świecie. B. Hobbs i M. Aubry posłużyli się w tym celu metodą CAWI, czyli elektronicznym kwestionariuszem ankietowym umieszczonym na stronie internetowej stowarzyszenia Project Management Institute. Uzyskana

<sup>7</sup> W. Casey, W. Peck, *Choosing the Right PMO Setup*, „PM Network” 2001, 48 (15/2), s. 40–47.

<sup>8</sup> B. Hobbs, M. Aubry, *A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs). The Results of Phase I*, „Project Management Journal” 2007, 38(1), s. 74–86.

<sup>9</sup> M. Aubry, *The Design of Research Programs: Example from a PMO Research Program*, w: *Novel Approaches to Organizational Project Management Research*, red. N. Drouin, R. Muller, S. Sankaran, Copenhagen 2013, s. 237–265.

w ten sposób próba badawcza składała się z 500 wieloprojektowych biur zarządzania projektami. Biura wspierające pojedyncze przedsięwzięcia (biura projektów, PO) były wyłączone z badania. Wśród respondentów 38% stanowili kierownicy projektów, 23% kierownicy PMO, głównie z Kanady (43%) i USA (26%)<sup>10</sup>.

Badanie ujawniło, że badane jednostki występowały pod wieloma nazwami, spośród których biuro zarządzania projektami (ang. *project management office*) było spotykane najczęściej (59%). Co ciekawe, okazało się, że nazwa nie zawsze odpowiadała w pełni zadaniom badanych biur – często biura projektu zarządzały nie jednym, ale wieloma projektami<sup>11</sup>. Najczęściej organizacje posiadały jedną (53%), niezależnie działającą (78%) komórkę. Według badań ich liczba nie korespondowała bezpośrednio z rozmiarem organizacji. Personel PMO był raczej nieliczny. Połowa badanych biur liczyła trzech lub mniej pełnoetatowych pracowników, a ponad 70% próby – mniej niż 7 pracowników.

Wyniki dotyczące siły i zdolności rozkazodawczych biur zarządzania projektami pokazały mocno zróżnicowane praktyki. Z jednej strony, 41% biur miało charakter pasywny lub wspierający, przy braku zdolności rozkazodawczych. Niemal co trzecie PMO (29%) nie zatrudniało w swoich strukturach ani jednego kierownika projektu. Z drugiej jednak strony 29% badanych deklarowało silny wpływ, władzę i pozycję w organizacji. U podobnego odsetka ankietowanych (31%) wszyscy kierownicy projektów byli zatrudnieni właśnie w PMO. Biegunowy rozkład odpowiedzi respondentów ujawnił wyraźny brak konsensusu co do roli biur zarządzania projektami w organizacjach.

Dalsze analizy uzyskanego materiału badawczego pokazały, że ze względu na znaczne zróżnicowanie biur typowe zmienne różnicujące nie pozwalały na wyraźny podział biur na typy czy rodzaje. Nie dało się wskazać takich zależności ani względem regionów geograficznych, sektorów, typu własności organizacji, ani rozmiaru<sup>12</sup>.

Kolejne, pogłębione analizy pokazały, iż biura zarządzania projektami były silnie zróżnicowane pod kątem wykonywanych zadań. Przywołując słowa B. Hobbsa „definiować PMO poprzez łączenie ich z określoną funkcją lub grupą funkcji jest sprzeczne z rzeczywistością organizacji”<sup>13</sup>. Ze względu na brak prostej, jednoznacznej

<sup>10</sup> B. Hobbs, *The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*, A White Paper Prepared for Project Management Institute, Newtown Square 2007.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 11.

<sup>12</sup> B. Hobbs, M. Aubry, *The Project Management Office or PMO: A Quest for Understanding*, Project Management Institute, Newtown Square 2010, s. 100.

<sup>13</sup> B. Hobbs, *The Multi-Project...*, op.cit., s. 23.

typologii biur badacze posłużyli się analizą czynnikową w celu powiązania funkcji w sposób statystyczny. W rezultacie udało im się wskazać pięć zasadniczych grup funkcji: monitorowanie i kontrola wyników projektów; rozwój metodyk i kompetencji pracowników; zarządzanie wieloma projektami; zarządzanie strategiczne oraz organizacyjne uczenie się. Te i pozostałe wyniki badania pozwoliły badaczom opracować ugruntowaną empirycznie typologię biur zarządzania projektami<sup>14</sup>. W rezultacie zidentyfikowali trzy typy PMO. Pierwszy z nich to biura, których praca związana jest z realizacją znacznej liczby projektów, zatrudniające kierowników projektów oraz posiadające znaczną władzę i siłę wpływu na organizację. Drugi typ to biura obsługujące małą liczbę projektów oraz zatrudniające niewielką liczbę kierowników projektów i ze znacznie mniejszym poziomem oddziaływania. Trzeci typ składał się z biur w zasadzie nieposiadających w swoich strukturach kierowników projektów, z średnim poziomem uprawnień i odpowiedzialnością za większość realizowanych w organizacji projektów.

Wśród uzyskanych wyników interesujący okazał się obraz wieku badanych biur. W momencie badania 17% biur zarządzania projektami istniało w organizacjach dłużej niż pięć lat, zaś ponad połowa (54%) dwa lata lub krócej. Według B. Hobbsa oznaczało to, iż PMO były relatywnie młodymi komórkami w organizacjach, a co więcej – podlegały reorganizacji bądź nawet likwidacji w podobnych odstępach czasu. Zaobserwowany krótki czas życia biur znacznie utrudniał dostarczanie przez nie wartości dla organizacji, co było istotnym problemem podnoszonym w przypadku około połowy przebadanych biur. Badacze doszli do wniosku, iż może to być oznaka, że organizacje wdrażające PMO nie są do końca pewne roli, jaką komórka ta ma pełnić i niejako eksperymentując, próbują sprawdzić różne konfiguracje działania biur. Jakkolwiek interpretować te obserwacje, jedno stało się od tamtej pory oczywiste, iż biura zarządzania projektami dalekie były od bycia panaceum na wszelkie problemy, jak to było wcześniej opisywane w literaturze fachowej zarządzania projektami. Krytyka i kwestionowanie istnienia biur zarządzania projektami oraz kosztów z nimi związanych było odpięane przez zespoły PMO. Dla połowy ankietowanych osób czynności monitorowania i kontroli wyników osiągniętych przez biura same w sobie było istotnym i ważnym zadaniem jednostki. Same zagadnienia tworzenia i krytyki wartości dostarczanej przez PMO stały się jednym z kluczowych tematów rozwoju koncepcji biura i były obiektem zainteresowania wielu dalszych badań.

---

<sup>14</sup> B. Hobbs, M. Aubry, *An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices*, „Project Management Journal” 2008, 39(1), s. 69–82.

Co ciekawe, mimo że według G.M. Hilla sukces biur zarządzania projektami jest osiąganym poprzez dobór i adaptację właściwego zestawu zadań pełnionych przez PMO<sup>15</sup>, to B. Hobbs i M. Aubry odrzucili twierdzenie, iż wysoko wydajne biura cechują się jakąkolwiek szczególną funkcją czy charakterem. Zmienne związane z tymi komponentami wyjaśniały jedynie 28% wyników badanych PMO. Ponad 48% tychże wyników było związane z czterema następującymi czynnikami: współpracą z pozostałymi członkami projektów, uznaniem wiedzy i doświadczenia PMO, dobrze zrozumianą misją biur oraz ze wsparciem wyższej kadry zarządczej<sup>16</sup>. W rezultacie badań stało się jasne, iż techniczna strona zestawu zadań liczy się w dużo mniejszym stopniu niż coś, co badacze nazwali „embeddedbess” („osadzenie/zakorzenie”) – poprawna ocena organizacyjnych potrzeb, ale także kultury i wartości oraz komunikacja z interesariuszami to były faktyczne czynniki sukcesu PMO.

Jak przedstawiono powyżej, pierwsza faza badań dostarczyła środowisku profesjonalistów zarządzania projektami wielu nowych, zaskakujących i cennych obserwacji na temat rzeczywistych zjawisk towarzyszących PMO. W drugiej fazie badacze skupili się na lepszym zrozumieniu fenomenu biur zarządzania projektami oraz ich wkładu w działalność i wyniki organizacji. Jako że dotychczasowe badania ilościowe dały w tym zakresie niewielkie rezultaty, zespół badawczy zmienił strategię i podjął się realizacji czterech, pogłębionych studiów przypadków, aby rozpoznać szerszy kontekst działania PMO w organizacjach.

W przeciwieństwie do tradycyjnego, pozytywistycznego podejścia w badaniach zarządzania projektami, zespół M. Aubry, B. Hobbsa i D. Thuilliera bazował w tym przypadku na epistemologii konstruktywistycznej<sup>17</sup>. PMO przestało być obiektem poddanym wiwisekcji, zaś stało się „społecznie zbudowanym bytem, będącym częścią złożonego systemu organizacji”<sup>18</sup>. Nie jednostkowa konfiguracja PMO, a historia organizacji i ich biur stała się w efekcie przedmiotem dociekań badaczy.

Wyniki uzyskane w toku drugiej fazy wspierały wcześniejsze obserwacje B. Hobbsa i M. Aubry dotyczące wieku i ewolucji biur zarządzania projektami<sup>19</sup>. Każda z badanych organizacji kilkakrotnie zmieniała swoje PMO na przestrzeni dekady i adaptowała w tym czasie dla swoich potrzeb średnio trzy lub cztery różne formy biur.

<sup>15</sup> G.M. Hill, *Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum*, „Information Systems Management” 2004, 21(4), s. 45–51.

<sup>16</sup> B. Hobbs, M. Aubry, *The Project Management...*, op.cit., s. 95.

<sup>17</sup> M. Aubry, B. Hobbs, D. Thuillier, *Organisational Project Management: An Historical Approach to the Study of PMOs*, „International Journal of Project Management” 2008, 26(1), s. 38–43.

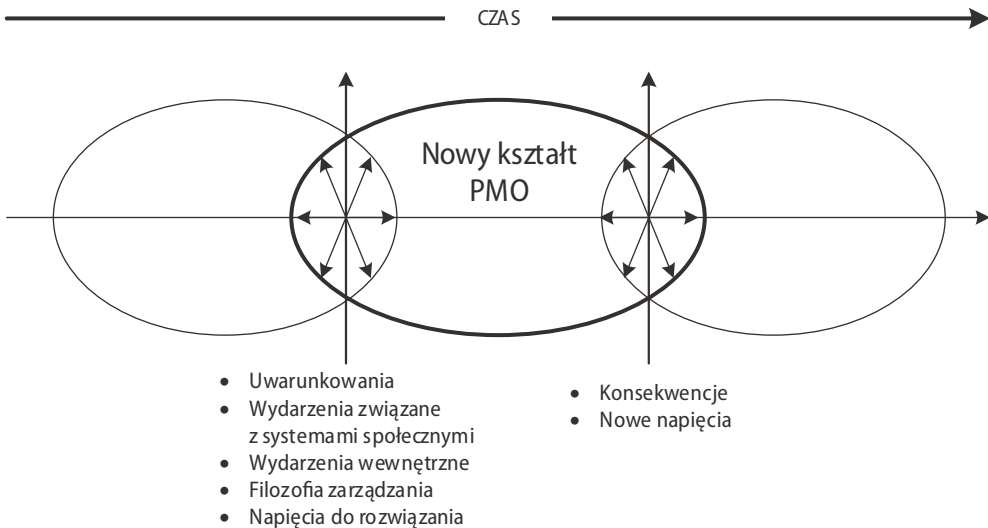
<sup>18</sup> Ibidem, s. 38–43.

<sup>19</sup> B. Hobbs, *The Multi-Project...*, op.cit.

W rezultacie udało się zidentyfikować proces transformacji PMO, który tłumaczył częste zmiany konfiguracji tychże komórek.

Innym dużym odkryciem tej fazy było znaczenie środowiska politycznego dla istnienia PMO w organizacjach. Ponieważ projekty mają horyzontalny i multifunkcyjny charakter, organizacyjne aspekty zarządzania projektami są silnie dotknięte przez wymiar władzy i polityki wewnątrzorganizacyjnej. Napięcia i problemy generowane przez wpływy interesariuszy prowadzą nieraz do zmian w funkcjonowaniu biur zarządzania projektami. Jako podsumowanie obserwacji badacze sformułowali przedstawiony poniżej, uogólniony model procesu przekształceń PMO.

Rysunek 1. Uogólniony model transformacji PMO



Źródło: M. Aubry, B. Hobbs, D. Thuillier, *The Contribution of the Project Management Office to Organisational Performance*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2009, (2/1), s. 141–148.

W trzeciej fazie programu badawczego zespół szczególnie zainteresował się opisanym powyżej modelem transformacji. Celem stało się opisanie sił będących przyczyną częstych zmian biur zarządzania projektami. Autorzy posłużyli się mieszaną strategią badawczą. Na początku opracowali 17 studiów przypadków PMO ze Szwecji i Kanady, a następnie na ich podstawie przeprowadzili badanie ankietowe na próbie 184 organizacji<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> M. Aubry, R. Müller, B. Hobbs, T. Blomquist, *Project Management Offices in Transition*, „International Journal of Project Management” 2010, 28, s. 766–778.

Ponownie badacze musieli weryfikować swoją wiedzę i przekonania dotyczące PMO oraz modyfikować ustanowiony wcześniej proces. Na podstawie zgromadzonych danych empirycznych zespół badawczy opracował typologię czynników zmian PMO. Czynniki te to 35 składowych, mających zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny charakter. Szczegółowy zestaw przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Typologia czynników zmian PMO

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
Stan gospodarki w wymiarze globalnym i lokalnym Branża i rynek Krajowe lub lokalne środowisko polityczne Presja związana z odpowiedzialnością społeczną, etyką lub wpływem na środowisko Klienci	Wzrost liczby projektów Nowy właściciel lub fuzja Nowa wizja i/lub strategia Reorganizacja Nowy dyrektor generalny Nowy członek zarządu Nowy menedżer PMO Niepowodzenie projektu Złożoność projektu Konkurencja wewnętrzna
Zagadnienia związane z kontekstem organizacyjnym	Zagadnienia związane z procesami zarządzania projektami
Kwestie polityczne Zaangażowanie organizacyjne w zarządzanie projektami Relacje z klientami i interesariuszami Współpraca w zakresie zarządzania projektami z komórkami liniowymi Odpowiedzialność za projekty Synergia pomiędzy kierownikami projektów	Innowacyjność Koszty PMO Zwinność Zestandaryzowany proces zarządzania projektem Kontrola portfela projektu Alokacja umiejętności Dojrzałość zarządzania projektem Związek projektu ze strategią organizacji
Zagadnienia związane z zasobami ludzkimi	Zagadnienia związane z wynikami (wydajnością)
Rozwój umiejętności PM Perspektywa HR	Wyniki projektu Wyniki organizacji
Zmienne opisowe	
Ocena poziomu dojrzałości organizacji przez badaczy Ogólne podejście do PMO (strategia PMO)	

Źródło: M. Aubry, R. Müller, B. Hobbs, T. Blomquist, *Project Management Offices in Transition*, „International Journal of Project Management” 2010, 28, s. 766–778.

Analiza studiów przypadków pod kątem struktur PMO przed i po transformacji pozwoliła naukowcom opracować trzy typowe wzorce zmian.

Pierwsza ścieżka związana była z poziomem standaryzacji zarządzania projektami i udziałem PMO w tworzeniu i wdrażaniu metodyk, procesów i narzędzi zarządzania projektami. Badacze nazwali ją „podwójną transformacją” z ujednoczonego,



przeformalizowanego podejścia do projektów w stronę podejścia bardziej elastycznego<sup>21</sup>. Ścieżka ta składała się z następujących kroków:

- świadomość braku profesjonalnego zarządzania projektami; wiele podejść i sposobów realizacji projektów w organizacji; projekty w odpowiedzialności różnorodnych jednostek funkcjonalnych i biznesowych zarządzających projektami w sobie właściwy sposób (własne podejścia, etapy, narzędzia i procesy);
- uświadomiona potrzeba uporządkowania i standaryzacji zarządzania projektami; konieczność zmian wynika najczęściej z uzmysłowionych kosztów dublowanych prac i „wynajdywania koła na nowo”, jak również zagadnień na poziomie zarządzania strategicznego i zarządzania portfelem ze względu na chęć stworzenia jednolitego podejścia w celu zapewnienia porównywalności między projektami względem kosztów i postępów;
- PMO uzyskuje zgodę i poparcie od wyższego kierownictwa na opracowanie i wdrożenie wspólnej, ustandaryzowanej metodyki zarządzania projektami; wdrożenie odbywa się często bez koniecznego wsparcia ze strony praktyk zarządzania zmianą; kierownicy projektów kwestionują nowy sposób pracy, który ich zdaniem tworzy niepotrzebną papierologię i czasochłonną biurokrację; narzucenie identycznych procesów i narzędzi zarządzania projektami do wszystkich projektów szybko prowadzi do traktowania biura zarządzania projektami jak jednostki biurokratycznej;
- powstałe napięcia i konflikty prowadzą do kryzysu PMO, co powoduje transformację biura; PMO modyfikuje dotychczasowe podejście i wprowadza bardziej elastyczne zasady pracy, zależne od cech poszczególnych projektów; biuro staje się bardziej chętne do rozmowy i współpracy z interesariuszami w tworzeniu nowych praktyk zarządzania projektami; PMO przekształca się z kontrolera w doradcę.

Druga ścieżka zmian biur zidentyfikowana została w przypadku organizacji posiadających wiele jednostek typu PMO, rozsianych w różnych segmentach jej struktury organizacyjnej (w pionach funkcjonalnych, jednostkach biznesowych, oddziałach itp.). Ze względu na specyfikę segmentów jednostki te często są niezależne od siebie i promują własne podejścia do projektów. Tak szerokie wsparcie dostarczane projektom może mieć miejsce w czasach ekonomicznej prosperity, gdyż jest ono drogie w utrzymaniu. Gdy organizacje biorące udział w badaniu musiały sprostać czasom „chudym” (spowodowanymi czynnikami zewnętrznymi lub porażką kluczowego

---

<sup>21</sup> Ibidem, s. 774.

projektu), pojawiała się konieczność zaciskania pasa. Kryzys na rynku może także oddziaływać na liczbę realizowanych projektów i poziom ich marży. W przypadku podobnych scenariuszy organizacje przekształcały kilka, niezależnych biur w jedno, centralne i bardziej efektywne kosztowo biuro zarządzania projektami, które, ze względu na presję na marże projektów, przyjmowało bardziej kontrolującą postawę.

Trzecia ścieżka transformacji biur związana była z globalną konkurencją, zmuszającą organizacje do przyspieszenia rozwoju własnych produktów i wdrażania ich na rynek we właściwym czasie. W takich przypadkach badacze zaobserwowali, że biura zarządzania projektami stawały się bardziej zwinne, porzucając metodyki tradycyjne, kaskadowe i adaptując bardziej elastyczne i zwinne podejście. Od tej pory kierownicy projektów stawali się bardziej kierownikami programów prowadzącymi wiele małych, rynkowych projektów, z silnym skupieniem na potrzebach i korzyściach klientów.

Opisywany etap programu badawczego prowadzonego przez B. Hobbsa i M. Aubry rzucił światło na dynamikę procesów towarzyszących PMO i położył podwaliny pod krytykę proponowanych przez wcześniejszych badaczy liniowych etapów rozwoju biur zarządzania projektami<sup>22</sup>. W rezultacie badań „nie stwierdzono, żadnej celowej, umyślnej ewolucji takich jednostek”<sup>23</sup>. Zmiany PMO nie podążały żadnym konkretnym torem, a jedynie odzwierciedlały zmiany w organizacji i jej środowisku. Częściej PMO wymykały się wpływowi osób i postaci wierzących w cel i misję biura.

W czwartej fazie programu badawczego przedmiotem badań były biura zarządzania projektami, w organizacjach posiadających więcej niż jedną taką komórkę. Badacze postawili hipotezę, iż w przypadku wielu biur w organizacji będą one wzajemnie współpracowały i tworzyły wewnętrzną sieć wiedzy, aby dzielić się wiedzą projektową i unikać dublowania wysiłków. W badaniu wykorzystano mix metod, łącząc cztery studia przypadków firm z różnych sektorów oraz metodę analizy sieci społecznych (ang. *social network analysis*, SNA) w jednej organizacji<sup>24</sup>. Wyniki pokazały, iż tylko kilka biur spośród badanych faktycznie tworzyło coś na kształt wspólnoty praktyków. Dzielenie się wiedzą było często ograniczone do hierarchicznych relacji organizacyjnych, zaś biura zarządzania projektami były *de facto* „samotnymi wyspami”. Dalsza analiza metodą SNA pokazała, iż personel PMO nie odgrywał

---

<sup>22</sup> G.I. Kendall, S.C. Rollins, *Advanced...*, op.cit., s. 417–419; G.M. Hill, *The Complete Project Management Office Handbook*, 2 ed., Auerbach Publications, Boca Raton 2008.

<sup>23</sup> M. Aubry, R. Müller, B. Hobbs, T. Blomquist, *Project...*, op.cit., s. 775

<sup>24</sup> M. Aubry, *The Design...*, op.cit., s. 258.

znaczącej roli w przekazywaniu informacji dotyczących zarządzania projektami. Najbardziej intensywna wymiana tychże następowała pomiędzy samymi kierownikami projektów<sup>25</sup>.

Odkrycia te stają się nawet bardziej znaczące, jeśli odnieść je do badań S. Pemsel i A. Wiewiory<sup>26</sup>. Zbadały one rolę biur zarządzania projektami jako brokerów wiedzy w organizacjach zorientowanych projektowo. W swoich badaniach wykazały, iż najczęściej jako zarządzanie wiedzą projektową PMO rozumieją dokumentowanie doświadczeń projektowych oraz inne narzędzia wspierające wymianę wiedzy jawnej. Jednocześnie jednak oczekiwania ze strony kierowników projektów były inne. Oczekiwali oni poprawy stopnia swojej integracji poprzez bardziej aktywną rolę biur we wsparciu dzielenia się i integracji wiedzy. S. Pemsel i A. Wiewiara konkludowały, iż „pomiędzy funkcjami PMO w zakresie dzielenia się wiedzą, a zachowaniami kierowników projektów i ich oczekiwaniami względem biur istnieje wyraźna rozbieżność”<sup>27</sup>. Badaczki postulowały, aby PMO ułatwiały pracę kierowników projektów, miały ustanowiony proces i relacje z interesariuszami wspierające promocję i budowanie zdolności do zarządzania projektami. Postulat ten zdaje się odnosić do identycznego zagadnienia wyizolowania biur, na co zwracali uwagę R. Muller i in.<sup>28</sup>.

Badania dotyczące relacji PMO z ich interesariuszami dały także impuls do opracowania typologii biur bazującej właśnie na tym aspekcie ich pracy<sup>29</sup>. Według R. Mullera i innych PMO może odgrywać następujące role:

- obsługującą – dostarczając zbiór funkcji wspierających projekty i zespoły projektowe, np. szkolenia, konsultowanie czy wykonywanie wyspecjalizowanych bądź specyficznych zadań;
- kontrolującą – funkcjonując jako jednostka zarządzania projektami ze zdolnością do narzucania procesów i standardów w tym zakresie;
- partnerską – angażując się w dzielenie się wiedzą, wymianę doświadczeń, wspólne uczenie się; ta rola opisywana jest jako wzajemny, obopólny i równy

---

<sup>25</sup> M. Aubry, M.C. Richter, M. Lavoie-Tremblay, G. Cyr, *Pluralism in PMO Performance: The Case of a PMO Dedicated to a Major Organizational Transformation*, „Project Management Journal” 2011, vol. 42, no. 6, 42–56; M. Aubry, R. Müller, J. Glückler, *Governance and Communities of PMOs*, Newtown Square 2012; R. Müller, J. Glückler, M. Aubry *A Relational Typology of Project Management Offices*, „Project Management Journal” 2013, 44(1), s. 59–76.

<sup>26</sup> S. Pemsel, A. Wiewiara, *Project Management Office a Knowledge Broker In Project-Based Organizations*, „International Journal of Project Management” 2013, 31/1, s. 31–42.

<sup>27</sup> Ibidem, s. 39.

<sup>28</sup> R. Müller, J. Glückler, M. Aubry, *A Relational...*, op.cit., s. 59–76.

<sup>29</sup> Ibidem, s. 59–76.

udział w komunikacji między PMO, kierownikami projektów i innymi interesariuszami.

Zastosowanie powyższej typologii w badaniu pozwoliło na rozpoznanie faktycznych ról podejmowanych przez PMO w rzeczywistości. W rezultacie studiów przypadku opartych na wywiadach okazało się, iż biura zarządzania projektami najczęściej przyjmowały rolę kontrolującą, w mniejszym stopniu obsługującą, zaś najrzadziej – partnerską.

Ostatni etap badań na temat PMO prowadzonych przez M. Aubry poświęcony był wkładowi biur we wdrażanie znaczących transformacji organizacyjnych w sektorze opieki zdrowotnej (budowa dużego szpitala i reorganizacja usług klinicznych w licznych instytucjach opieki zdrowotnej). Główne pytanie dotyczyło tego, w jaki sposób ocenić wkład PMO w wyniki całej organizacji. Badacze posłużyli się podejściem jakościowym z dwiema turami wywiadów (krótko po wdrożeniu PMO oraz po roku jego działalności) z dwiema grupami interesariuszy (członkowie komitetu sterującego oraz personel PMO). Dodatkowo wykorzystano badanie uczestniczące (ang. *action research*), co było możliwe ze względu na fakt, iż dyrektor badanego PMO był jednocześnie członkiem zespołu badawczego<sup>30</sup>. W badaniu ujawniła się silna opozycja między dwiema grupami oraz różnice w ocenie uzyskanej wartości. Członkowie komitetu sterującego cenili sobie aspekty kontroli i zewnętrznego ukierunkowania biura. Skupiali się przeważnie na rezultatach PMO, jako że byli oni zobligowani do prezentacji całokształtu wyników projektu interesariuszom zewnętrznym. Personel PMO był skłonny raczej do oceny rezultatów pracy biura, mających swoje źródło w elastyczności i chęci utrzymania silnych relacji w zespole<sup>31</sup>. Wyniki powyższego etapu unaocznily, iż kwestia wkładu PMO w wyniki organizacji powinny być postrzegane jako pluralistyczny proces dialogu pomiędzy zainteresowanymi stronami, gdzie dopuszczone powinny zostać różne punkty widzenia.

### 3. Podsumowanie

Ostatni piąty etap badań podsumowywał wszystkie osiągnięcia i kończył wyprawę ku zrozumieniu biur zarządzania projektami, podjętą przez kanadyjski zespół. Dzięki naukowym wysiłkom dziewięciu badaczy uczestniczących w jednej

---

<sup>30</sup> M. Aubry, *The Design...*, op.cit., s. 246.

<sup>31</sup> M. Aubry, M.C. Richter, M. Lavoie-Tremblay, G. Cyr, *Pluralism...*, op.cit., s. 74.

lub kilku fazach programu stan wiedzy o PMO zmienił się z prostoliniowego, postulatywnego i niemal niewspieranego przez dane empiryczne w pogłębione, bardziej dokładne i złożone poznanie fenomenu PMO, które mogło od tej pory stanowić podstawę najlepszych praktyk w organizacjach.

Rozwój biur zarządzania projektami pozostaje relatywnie nowym zjawiskiem. Badania prowadzone w środowiskach naukowych i profesjonalnych pozwalają lepiej zrozumieć teorię i praktykę działania biur zarządzania projektami w organizacjach i oprzeć je na sprawdzonych empirycznie tezach i modelach. PMO rozpowszechniły się w organizacjach zorientowanych projektowo i stały się trwałym rozwiązaniem w ramach środowiska zarządzania projektami. Mimo że poszczególne konfiguracje biur nadal znacznie się różnią, nasza wiedza i świadomość towarzyszących im problemów jest znacznie większa.

## Bibliografia

1. Aubry M., *The Design of Research Programs: Example from a PMO Research Program*, w: *Novel Approaches to Organizational Project Management Research*, red. N. Drouin, R. Muller, S. Sankaran, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2013.
2. Aubry M., Hobbs B., Thuillier D., *Organisational Project Management: An Historical Approach to the Study of PMOs*, „International Journal of Project Management” 2008, 26(1).
3. Aubry M., Müller R., Glückler J., *Governance and Communities of PMOs*, Newtown Square 2012.
4. Aubry M., Müller R., Hobbs B., Blomquist T., *Project Management Offices in Transition*, „International Journal of Project Management” 2010, 28.
5. Aubry M., Richter M.C., Lavoie-Tremblay M., Cyr G., *Pluralism in PMO Performance: The Case of a PMO Dedicated to a Major Organizational Transformation*, „Project Management Journal” 2011, vol. 42, no. 6.
6. Bell B., *B. Bell's essays on agriculture*, „The British Critic” 1805, vol. 25–26, no. 1.
7. Casey W., Peck W., *Choosing the Right PMO Setup*, „PM Network” 2001, 48 (15/2).
8. Crawford J.K., *The Strategic Project Office. A Guide to Improving Organizational Performance*, CRC Press, New York 2002.
9. Darling E.J., Whitty S.J., *The Project Management Office: It's Just Not What it Used to Be*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2016, vol. 9, no. 2.
10. Englund R.L., Graham R.J., Dinsmore P.C., *Creating the Project Office. A Manager's Guide to Leading Organizational Change*, Jossey-Bass, San Francisco 2003.

11. Hallows J.E., *The Project Management Office Toolkit. A Step-by-Step Guide to Setting up a Project Management Office*, AMACOM, New York 2002.
12. Hill G.M., *Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum*, „Information Systems Management” 2004, 21(4).
13. Hill G.M., *The Complete Project Management Office Handbook*, 2 ed., Auerbach Publications, Boca Raton 2008.
14. Hobbs B., *The Multi-Project PMO: A Global Analysis of the Current State of Practice*, A White Paper Prepared for Project Management Institute, Newtown Square 2007.
15. Hobbs B., Aubry M., *A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs). The Results of Phase I*, „Project Management Journal” 2007, 38(1).
16. Hobbs B., Aubry M., *An Empirically Grounded Search for a Typology of Project Management Offices*, „Project Management Journal” 2008, 39(1).
17. Hobbs B., Aubry M., *The Project Management Office or PMO: A Quest for Understanding*, Project Management Institute, Newtown Square 2010.
18. Kendall G.I., Rollins S.C., *Advanced Project Portfolio Management and the PMO, Multiplying ROI at Warp Speed*, J. Ross Pub., Ft. Lauderdale 2003.
19. Müller R., Glückler J., Aubry M., *A Relational Typology of Project Management Offices*, „Project Management Journal” 2013, 44(1).
20. Pemsel S., Wiewiora A., *Project Management Office a Knowledge Broker in Project-Based Organisations*, „International Journal of Project Management” 2013, 31/1.
21. Rad P.F., Levin G., *The Advanced Project Management Office. A Comprehensive Look at Function And Implementation*, CRC Press, Boca Raton 2002.

---

## Contribution of Science to the Development and Evolution of Project Management Offices

---

### Summary

In the 1990s the concept of project organisation evolved towards project management offices, which began to appear within the organisation structures of a growing number of organisations. At that time, most studies on PMOs came from the environment of consultants and business experts. The PMO-related problems were not systematically researched and developed on the basis of proven and broadly recognised scientific knowledge. The criticism of the work done by consultants and practitioners promoting the PMO implementation in organisations was

voiced by a team headed by B. Hobbs and M. Aubrey. The article presents their scientific path of cognition of the PMO phenomenon. Their example presents a real value and contribution of science to the development the practical area of project management. It may also inspire to deliberations on the relation of individual and scientific cognition in management sciences.

**Keywords:** project management, project organisation, project management office, PMO

---

