

*Paweł Wyróżębski*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: 0000-0002-6193-0055

*Aleksandra Łyszkowicz*

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
ORCID: 0009-0002-7760-4470

## Wyzwania wobec PMO w organizacjach stosujących zwinne podejście do zarządzania projektami

---

### Streszczenie

Celem badania jest empiryczne rozpoznanie sposobu funkcjonowania biur zarządzania projektami (ang. PMO) w organizacjach stosujących podejście zwinne. W części środowiska zarządzania projektami panuje przekonanie, że PMO powstające zwykle w organizacjach „tradycyjnych” (command and control) nie przystaje do tzw. zwinnego myślenia (ang. agile mindset). Przykłady liderów gospodarczych pokazują jednak, że po dopasowaniu do nowych warunków, biura utrzymują swoją funkcję, a wręcz stają się zwornikiem nowego, bardziej elastycznego systemu organizacji i zarządzania. W obszarze tym istnieje istotna luka wiedzy, która na bazie uważnego rozpoznania autorów nie znajduje nadal dostatecznego zaspokojenia w dostępnych zasobach wiedzy naukowej, ani źródłach popularnych. W badaniu przyjęto strategię badawczą opartą na metodzie wywiadów ustrukturyzowanych, za pomocą których zgromadzono materiał opisujący łącznie 6 przypadków. Następnie materiał ten poddano analizie. W rezultacie nie udało się wykazać istotnych różnic w funkcjonowaniu biura projektów między środowiskiem zwinnym i tradycyjnym. Respondenci nie dostrzegli również zagrożeń dla działania PMO w mniej sformalizowanym zwinnym środowisku.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, zwinne zarządzanie projektami, zwinność, biuro zarządzania projektami

**Kod klasyfikacji JEL:** M0

---

## 1. Wprowadzenie

Współczesne trendy zarządzania projektami niosą ze sobą nowe wyzwania dla biur zarządzania projektami (ang. project management office, PMO) [Wyrozębski, 2019]. W erze dynamicznych zmian i coraz większej presji na innowacje, organizacje muszą być w stanie elastycznie i efektywnie reagować na zmieniające się warunki rynkowe [Wyrozębski, 2021]. W tym kontekście zwinnie zarządzane projektami zyskują coraz większe znaczenie [McKinsey Quarterly, 2018, s. 81].

Niniejsza praca skupia się na badaniu problematyki działalności biur zarządzania projektami związanej z funkcjonowaniem w zwinnym środowisku zarządzania projektami. Celem pracy jest określenie wyzwań stojących przed PMO w takim środowisku. Określenie ich może przyczynić się do identyfikacji obszarów, na które biura zarządzania projektami powinny położyć szczególny nacisk, aby spełnić stawiane przez organizacje wymagania. Biura zarządzania projektami jako komórki organizacyjne powoływane w celu wsparcia zarządzania projektami w organizacjach są kluczowym elementem ładu projektowego organizacji [Trocki, 2017, s. 195–213; Trocki, 2014, s. 191]. Swoistym „zwornikiem” systemu projektowego integrującym wszystkie jego elementy: personel, procesy, organizację, przedsięwzięcia oraz wspierającą infrastrukturę [Aubry, Müller, Hobbs, Blomquist, 2010, s. 766–778]. Metodyki zwinne charakteryzujące się elastycznym podejściem do zarządzania projektami, umożliwiają organizacjom dostosowanie się do zmienności rynku oraz efektywne wykorzystanie zasobów. Stosowanie zwinnego podejścia, metodyk oraz narzędzi zarządzania projektami transformuje środowisko projektowe w organizacji [Gustavsson, 2016, s. 114]. Przeprowadzenie tejsz transformacji wymaga wielu zmian w zakresie ról, procesów zarządzania, a także wartości w organizacji. Interesariuszy tej zmiany jest wielu, jednak na szczególną uwagę zasługuje właśnie biuro zarządzania projektami (PMO). Rozważając zagadnienie implementacji zwinnego podejścia do realizacji projektów należy więc wziąć pod uwagę rolę tej komórki organizacyjnej oraz wyzwania związane z jej funkcjonowaniem w nowych, dynamicznych warunkach [Tengshe, Noble, 2007, s. 188–193]. Funkcjonowanie PMO w środowisku zwinnym oraz zmiany towarzyszące zwinnym transformacjom ładu projektowego wydają się istotne z perspektywy zdefiniowanej przez autorów luki wiedzy naukowej i doświadczeń praktycznych w tym zakresie [Cobb, 2019].

Dotychczasowa literatura i badania w zakresie poruszanej problematyki są na relatywnie początkowym stadium rozwoju. Według J. Pinto i P. Ribeiro problematyka *agile governance* jest dopiero rozwijana, zaś PMO w samej literaturze dot. *agile pm* jest zbyt mało obecne [Pinto, Ribeiro, 2018, s. 859–866]. Niektórzy autorzy spoglądają na to zagadnienie z nadzieją jako źródło rozwoju dla koncepcji PMO i samych organizacji (T. Gustavsson [2016, s. 114],

VersionOne [CollabNet VersionOne, 2019, s. 8], O. Olaleye [2019, s. 101], J. Krebs [2008], Ch.J. Stettina i J. Hörz [2015, s. 142], J.K. Crawford [2011, s. 13] i Forrester Consulting [2013, s. 1]), inni (tacy jak M. Cagan [2018], J. Fewell [2018, s. 22], ESI [2013, s. 23], M.A. Nir [2015, s. 4], J. Fewell [2018, s. 22], M. Cohn [2010], C. Cobb [2019], czy K. Dikert wraz z M. Paasivaara i C. Lassenius [2016, s. 87–108]) są bardziej ostrożnie nastawieni, widząc w opisywanym zjawisku między innymi zagrożenie izolacji i deprecjacji PMO w organizacjach. Różnorodność poglądów oraz reprezentowanych punktów widzenia świadczy o braku konsensusu i skłania do eksploracji zagadnienia od strony empirycznej w celu poszerzenia poznania i wniesienia kolejnych argumentów w toczący się dyskurs naukowy.

## 2. Założenia metodologiczne

Celem badania jest empiryczne rozpoznanie sposobu funkcjonowania biur zarządzania projektami (ang. PMO) w organizacjach stosujących podejście zwinne. Założono, że aby osiągnąć powyższy cel badawczy, należy odpowiedzieć na poniższe pytania badawcze:

- 1) Czy istnieją różnice w funkcjonowaniu biur zarządzania projektami pomiędzy środowiskiem tradycyjnego prowadzenia projektów a zwinnego?
- 2) Czy powyższe różnice są znaczące, jeśli tak to jakich obszarów funkcjonowania biura dotyczą?

W celu przeprowadzenia badania, podjęto decyzję o wykorzystaniu częściowo ukierunkowanego (ustrukturyzowanego) wywiadu. Badanie zostało przeprowadzone w pierwszej połowie 2023 r. Wszystkie wywiady zostały przeprowadzone online za pośrednictwem platformy MS Teams. Wywiady zostały nagrane po otrzymaniu od każdego respondenta zgody. Jednocześnie wszystkie informacje nt. osób udzielających wywiadów oraz organizacji, których wywiad dotyczy, autorzy badania zobowiązali się do pozostawienia anonimowych. Na podstawie nagranych wywiadów zostały sporządzone transkrypty, a następnie opisy przypadków.

Próba ma charakter próby celowej, dobranej przez autorów badania. Do udziału zaproszono przedstawicieli organizacji, które wykorzystują zwinne podejście do zarządzania projektami, a także które posiadają biuro projektów niezależnie od jego formy. Udział respondentów w badaniu był dobrowolny. Podczas wywiadów respondenci odpowiadali na zadawane przez ankieterów pytania, które opierały się na scenariuszu wywiadu. Dzięki wybranej metodzie osoba przeprowadzająca badanie miała możliwość zmienić kolejność zadawanych pytań w razie potrzeby, dopytać o szczegóły oraz dać możliwość do rozwinięcia wypowiedzi przez respondenta.

W badaniu wzięły udział cztery osoby: dwie kobiety oraz dwóch mężczyzn. Respondenci udzielając informacji, dzielili się swoimi doświadczeniami nie tylko z obecnych organizacji, lecz również z poprzednich. Tym samym w ramach badania udało się zgromadzić dane na temat sześciu różnych organizacji: pięć z nich to organizacje prywatne, jedna to organizacja publiczna.

### 3. Wyniki badania

#### 3.1. Organizacja A – spółka Skarbu Państwa

W trakcie wywiadu respondent wypowiedział się na temat zmiany w sposobie zarządzania projektami w spółce Skarbu Państwa w ramach działu IT. Zwrócono uwagę na fakt, że wprowadzanie metodyk zwinnych odbyło się w bardzo ustrukturyzowany sposób. Zmiana została zapoczątkowana oddolnie – realizację produktów zaczęto prowadzić w formie projektu. Pojawiły się nowe role w organizacji, typowe dla zwinnych metodyk zarządzania projektami takie jak: Product Owner, Scrum Master, Agile Coach, a także wprowadzono czynności charakterystyczne dla tych metodyk. Respondent w tamtym czasie był członkiem biura zarządzania projektami, w skład którego wchodziło pięć osób. Jak podkreślał w trakcie wywiadu, rola PMO w tamtym okresie opierała się głównie na wsparciu prowadzonych projektów. Jednakże działania biura nie były sprowadzone jedynie do wsparcia administracyjnego, lecz również pomocy specjalistycznej. W tamtym okresie, będąc częścią biura zarządzania projektami, respondent pełnił funkcję Center of Excellence – jego zadaniem było posiadanie pełnej wiedzy nt. realizowanych w organizacji projektów oraz produktów. Celem tej roli było szukanie zależności między projektami ze względu na specyfikę organizacji oraz wiele powiązań między inicjatywami.

Następnym etapem wdrażania podejścia zwinnego były zmiany strukturalne w organizacji, które według respondenta znacząco spowolniły transformację sposobu zarządzania projektami. W tamtym okresie PMO zmieniło swoją rolę ze specjalistycznej, wspierającej konkretną inicjatywę, na kontrolująco-raportującą, działającą w ramach biura strategii zarządzania projektami. Sam dział IT nadal pracował zgodnie z metodykami zwinnymi, natomiast PMO miało za zadanie wspierać kierowników projektów, kontrolować zgodność dokumentacji, monitorować postępy pracy w projektach, kontrolować budżet oraz harmonogram. Biuro zarządzania projektami przestało działać zwinnie, choć według respondenta zaawansowanie transformacji zwinnej przez zmiany strukturalnymi, było na wysokim poziomie.

Zdaniem respondenta założenia metodyk zwinnych zostały osiągnięte w spółce Skarbu Państwa na poziomie 80%, ponieważ wszystkie role zostały dokładnie zdefiniowane, samo biuro zarządzania projektami również miało wyraźnie określoną rolę. Cele nie zostały osiągnięte w 100% nie ze względu na brak możliwości czy inicjatyw, lecz ze względu na zbyt krótki okres czasu przeznaczony na wdrożenie zmian. Po zmianach strukturalnych, PMO podjęło próbę wprowadzenia regulaminu projektowego, co w połączeniu z silną współpracą z zarządem organizacji, przełożyło się na utratę zwinności w działalności biura projektów.

### 3.2. Organizacja B – międzynarodowa organizacja z branży tytoniowej

Podczas wywiadu respondent podzielił się swoimi doświadczeniami z organizacji, w której aktualnie pracuje. Na początku odniósł się do początku współpracy, kiedy organizacja realizowała duży projekt infrastrukturalny. Zdaniem respondenta taki projekt nie powinien być realizowany z wykorzystaniem metodyk zwinnych, ponieważ w tego typu projekcie jest ściśle określony zakres, który bez względu na inne czynniki musi zostać zrealizowany. Bardzo często efekty projektów infrastrukturalnych muszą spełniać określone normy, a do tego konieczna jest realizacja całego zakresu projektu. Na jego podstawie tworzony jest budżet oraz harmonogram, które są ściśle kontrolowane podczas trwania projektu.

Jako porównanie, respondent podał przykład pracy nad projektem, w którym bierze udział, tworzenia i rozwijania oprogramowania. Ze względu na charakter swojej pracy (pełnienie roli Product Ownera) jest on odpowiedzialny za tworzenie backlogu dla tego projektu. Następnie backlog jest przedstawiany zespołowi. Biorąc pod uwagę przeznaczony budżet na projekt oraz inne czynniki (dostępność członków zespołu i innych zasobów), zespół określa plan pracy na najbliższy sprint. Zdarzają się sytuacje, że założony plan nie zostanie zrealizowany w pełni ze względu na inne zależności w organizacji. Podczas planowania sprintu, tworzony jest ranking (z wykorzystaniem techniki MoSCoW), dzięki któremu nadawany jest odpowiedni priorytet każdemu zadaniu do wykonania.

Uczestnik badania podczas wywiadu opisał strukturę biura zarządzania projektami w obecnej organizacji. Istnieje globalna struktura, która głównie skupia się na raportowaniu finansowym oraz kontroli funkcjonowania biur strukturalnych. Niższym szczeblem są biura strukturalne, które są odpowiedzialne za utrzymanie projektów w ramach harmonogramu, budżetu i zakresu. Nie są to jednak operacyjne biura projektów, ponieważ takie powstają dla konkretnego programu, managera bądź Project Managera i są skupione na wsparciu tylko tej inicjatywy, na potrzeby której zostały powołane. Struktury operacyjne stanowią najniższy szczebel biur projektów w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Według respondenta opisana powyżej organizacja przechodzi aktualnie transformację podejścia do zarządzania projektami z tradycyjnego sposobu na zwinne. Obecnie przedsiębiorstwo dąży do wzrostu dojrzałości projektowej, jednak warto podkreślić, że transformacja ta nie jest jeszcze zakończona, a więc określenie efektywności działań na ten moment nie jest możliwe. Podczas wywiadu zwrócono również uwagę na drugą transformację w organizacji – transformację cyfrową, która jest prowadzona równocześnie. Podczas wywiadu respondent zwraca uwagę na zmiany, które dostrzega w funkcjonowaniu organizacji. Są to zmiany zarówno na szczeblu globalnym, jak i lokalnym. Globalnie organizacja podjęła próbę wprowadzenia standardu SAFe, który odnosi się nie tylko do zarządzania samymi projektami, ale do działalności całej organizacji. Lokalnie natomiast, próby wdrażania metodyk zwinnych są widoczne np. poprzez brak wymagania pełnej dokumentacji, brak sztywno określonej formy karty projektu, która może powstać nawet podczas korespondencji mailowej, a także

poprzez niedookreślenie roli komitetu sterującego, którym często jest jedna osoba – właściciel biznesowy, który jest również odpowiedzialny za budżet projektu.

Ponadto badany podaje również inne przykłady wdrażania sposobu realizacji projektów w organizacji. Dzieje się to np. poprzez wprowadzenie zdarzeń charakterystycznych dla zwinnych metodyk zarządzania projektami, jak np. spotkanie ‘review’ raz na dwa miesiące. Kolejnym zdarzeniem, które organizacja stara się wdrożyć, jest retrospektywa raz na trzy miesiące. Według respondenta, informacje z tego spotkania nie są zapisywane ani przechowywane, więc wiedza płynąca z dotychczasowych doświadczeń nie jest wykorzystywana. Zdaniem respondenta niezbędna do tego jest globalna jednostka skupiająca wiedzę nt. portfela projektów w organizacji, która miałaby wizję jego realizacji w przyszłości.

Globalne PMO w organizacji nie określa metodyk, jakie mają być wykorzystywane podczas realizacji projektów. Są one określane przez niższe struktury, które mają dowolność w sposobie działania, a także w doborze metodyki do realizacji inicjatyw. Więc zdaniem badanego, jeśli globalne biuro zarządzania projektami działa zgodnie z metodykami kaskadowymi, a niższe struktury i projekty zgodnie z metodykami zwinnymi, i jest to zgodne z oczekiwaniami kierownictwa, to jest to pożądana struktura i nie są potrzebne zmiany w sposobie funkcjonowania globalnego, strukturalnego czy operacyjnego PMO.

Warto podkreślić, że próby wprowadzenia zwinności są podejmowane oddolnie. Globalne PMO skupia się na finansowej kontroli projektów, natomiast jednostki mu podlegające podejmują próby uzwinnienia działalności. W ramach tych prób, tworzone są portfele projektów dla danego działu, przede wszystkim w celu szukania zależności pomiędzy realizowanymi inicjatywami i uniknięcia powtarzania zadań w kilku projektach. Pozwala to również monitorować postępy prac w projektach w ramach danego działu, dla którego funkcjonuje portfel.

Uczestnik wywiadu stwierdził również, że obecnie globalne biuro zarządzania projektami nie działa w sposób zwinny. Na pytanie, czy jego zdaniem powinno zmienić sposób działania, nie dał jednoznacznej odpowiedzi. Wskazał na konieczność rozważenia oczekiwań kierownictwa organizacji względem tej struktury. Jeśli globalne PMO ma nadal realizować jedynie funkcję kontrolującą budżet i harmonogram projektów, to sposób działania nie będzie miał wpływu, więc prawdopodobnie zmiana nie jest konieczna.

### **3.3. Organizacja C – przedsiębiorstwo z branż kurierskiej oraz e-commerce**

Organizacja, na temat której wypowiadał się uczestnik badania, posiada wiele realizowanych projektów. Wszystkie inicjatywy są prowadzone na potrzeby wewnętrzne. Badany był związany ściśle z projektami w dziale IT, natomiast organizacja posiada również przedsięwzięcia realizowane w ramach swoich potrzeb biznesowych.

Jak wskazał respondent podczas badania, w trakcie swojego zatrudnienia był świadkiem przeprowadzanej transformacji. Jej celem było ujednoczenie podejścia do zarządzania

projektami ze względu na dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa, zarówno pod kątem geograficznym, jak i obszarów i branż w jakich działa, oraz konieczność posiadania wystandaryzowanych metod porównania i monitorowania przedsięwzięć. Transformacja ta polegała na wdrożeniu podejścia zwinnego do realizacji projektów (tutaj respondent odnosił się do działu IT) oraz wprowadzeniu metodyki zarządzania portfelem w organizacji. Warto wspomnieć, że metodyki zwinne były wykorzystywane już wcześniej do realizacji projektów, zwłaszcza w dziale IT poprzez podejście produktowe. Organizacja jednak zdecydowała się na wprowadzenie standardowego podejścia, mając na względzie potrzebę uspołnienia i kontroli w całej działalności. Transformacja ta miała wpływ również na określanie celów oraz metody ich wyznaczania poprzez możliwość globalnego spojrzenia na wszystkie aktualnie prowadzone inicjatywy.

Respondent podczas wywiadu, ze względu na charakter swojego stanowiska i ścisłą współpracę z działem IT, podzielił się informacjami nt. realizacji projektów właśnie z tego zakresu działalności organizacji. Dział IT jest swego rodzaju działem usługowym dla biznesowej części organizacji. Realizuje on projekty na podstawie dostarczanych wymagań i propozycji rozwiązań przez stronę biznesową. Badany wskazał, że zespoły IT organizowały się same na potrzeby projektu. Podczas badania respondent zwrócił uwagę na wpływ zachodzących zmian na tworzenie zespołów projektowych. Jednym z założeń transformacji była również zmiana organizacji zespołów projektowych poprzez wdrożenie podejścia o nazwie 'linia biznesowa'. Rezultatem miał być podział organizacji nie według kompetencji (finanse, IT itd.), lecz pod kątem produktów, nad którymi zespoły pracują. Modelem, na którym wzorowała się organizacja podczas wdrażania tej zmiany jest model PMO 4.0, który został dostosowany do wewnętrznych potrzeb organizacji.

Standardowym dokumentem używanym w projektach jest swego rodzaju karta projektu. Według respondenta, dokument ten jest raczej kartą inicjującą bądź identyfikującą projekt i jest używany w fazie inicjowania projektu. Zawiera on bardzo ogólne informacje nt. inicjatywy, oczekiwanych rezultatów oraz produktu końcowego, również w odniesieniu do celów i strategii całej organizacji. Zespół w czasie prowadzenia projektu używał narzędzi takich jak Jira, Confluence oraz Sharepoint. Jeśli chodzi o metodykę zarządzania projektem, respondent określił ją jako metodykę autorską wzorowaną na SCRUMie, jednak zwrócił również uwagę na fakt, że zwinna transformacja w organizacji nie została jeszcze zakończona, co powoduje, że finalna metodyka również nie została jeszcze ukończona. Sposób zarządzania projektem dostosowany jest również do wymagań stawianych przez sponsora projektu nt. produktu oraz preferencji zespołu i sponsora, jeśli chodzi o wykorzystywaną metodykę.

Respondent w ramach swojej roli w organizacji był odpowiedzialny za stworzenie i wdrożenie metodyki zarządzania portfelem projektów. Celem tych działań było „złapanie wszystkiego co się dzieje w organizacji, wszystkich projektów”. Wdrożenie zarządzania portfelem projektów odbywało się poprzez m.in. stworzenie podejścia do wyznaczania celów oraz realizacji strategii w organizacji, uporządkowanie portfela projektów (monitorowanie poziomu wykonania budżetu i harmonogramu w projektach), udzielanie wsparcia większym projektom

biznesowym. Do powyższych celów były wykorzystywane narzędzia takie jak Jira – oprogramowanie używane również w poszczególnych przedsięwzięciach, dostosowane do potrzeb zarządzania portfelem projektów – czy Hadron – popularne narzędzie dedykowane zarządzaniu portfelami.

Uczestnik badania określił zwinne zarządzanie jako preferowany sposób na realizację projektów. Organizacja dążyła do posiadania wszystkich projektów zarządzanych zgodnie z podejściem zwinnym, jednak pozostawiała możliwość dostosowania sposobu prowadzenia projektu. Wybór podejścia do realizacji przedsięwzięcia zależał od zespołu oraz od specyfiki oczekiwanego produktu końcowego. Jednocześnie organizacja nie posiada mierników zwinności. W trakcie realizacji mierzona jest efektywność projektu, nie natomiast stopień wykorzystania zwinnego podejścia. Jako przeszkodę w pomiarze zwinności badany podał niską świadomość członków zespołów w organizacji nt. tego, jak rzeczywiście powinno wyglądać zwinne zarządzanie projektem. Uczestnik badania jako przykład podał sytuację, w której zespół deklaruje stosowanie zwinnego podejścia, jednakże w praktyce sposób prowadzenia projektu jest znacznie bardziej zbliżony do tradycyjnego podejścia.

Uczestnik badania zidentyfikował również kilka korzyści zwinnego zarządzania projektami, jakie są według niego najbardziej wartościowe dla organizacji. Pierwszą z nich jest zorientowanie na produkt. W porównaniu z tradycyjnymi metodykami, kiedy zespół często nadmiernie skupia się na realizacji projektu według z góry narzuconego harmonogramu, zwinne podejście skupia się przede wszystkim na produkcie, który ma być dostarczony klientowi. Dzięki temu znacznemu zmniejszeniu ulega czas poświęcany na aktualizację harmonogramu oraz uzyskanie akceptacji ewentualnych zmian. Drugą ważną korzyścią jest większe zrozumienie produktu, który ma być dostarczony nie tylko przez zespół projektowy lecz również przez biznes, który dostarcza wymagań. Dzięki iteracyjnemu podejściu, zespoły są w stanie elastycznie dostosować swoją pracę do zmian w środowisku zewnętrznym projektu. Dodatkowo efekty uzyskiwane w ramach projektu są widoczne znacznie wcześniej, przez co identyfikacja nieprawidłowości, błędów czy rozbieżności z wymaganiami następuje również znacznie szybciej. Respondent wskazuje na fakt, że nawet strona biznesowa, która dostarcza wymagań do projektu, czasem nie ma wystarczającej wiedzy na temat ostatecznej wersji produktu. Dzięki zwinnemu podejściu jest ona w stanie na bieżąco kontrolować postępy prac i w razie konieczności korygować zakres projektu.

W kolejnym etapie wywiadu, respondent został poproszony o udzielenie informacji nt. biura zarządzania projektami. Jednostka ta posiadała inną nazwę, natomiast dokładna nazwa nie mogła zostać ujawniona. Biuro projektów składa się z globalnej jednostki (uczestnik badania był jej częścią), która jest odpowiedzialna za całe portfolio projektów w organizacji. Ponadto w strukturach organizacji funkcjonują mniejsze biura projektów dedykowane konkretnym obszarom działalności lub poszczególnym inicjatywom (zazwyczaj są to funkcje pełnione przez jedną osobę). W skład globalnej jednostki wchodzi specjalista ds. PMO, kierownicy projektów a także Business Development Managerowie. Badany określił biuro projektów jako jednostkę niezależną, raportującą bezpośrednio do zarządu organizacji.



Uczestnik badania wskazał następujące funkcje biura zarządzania projektami:

- monitorowanie oraz kontrolowanie poziomu wykonania harmonogramu i budżetu projektów w portfolio,
- wsparcie kierowników projektów,
- tworzenie, wdrażanie oraz aktualizacja standardowych dokumentów, regulaminów, narzędzi,
- zbieranie, przechowywanie oraz rozpowszechnianie dobrych praktyk związanych z zarządzaniem projektami,
- raportowanie postępów prac do kierownictwa organizacji,
- priorytetyzacja inicjatyw w ramach portfela projektów,
- zarządzanie zależnościami między projektami w trakcie ich trwania.

Respondent określił rolę biura projektów jako obligatoryjną. PMO bierze udział w procesie decyzyjnym nt. akceptacji inicjatywy do realizacji bądź jej odrzucenia. Według badanego, „gdyby biura projektów nie było w tym procesie to po prostu projekty nie byłyby uruchomione”. PMO posiada również funkcje doradczą w organizacji, jednak zdaniem respondenta jest to funkcja dodatkowa.

Odwołując się do wspomnianej wcześniej transformacji zwinnej w organizacji, uczestnik badania stwierdził, że biuro projektów zachęca do implementacji zwinnego podejścia do zarządzania projektami. Ponadto wszystkie zmiany w organizacji mają również wpływ na samo biuro. Nowe podejście nie tylko odnosi się do sposobu realizacji projektów, lecz także do tworzenia strategii i celów całej organizacji. Jako, że strategia jest realizowana poprzez portfolio projektów, biuro jest zobowiązane do propagowania zwinnego zarządzania. W ramach transformacji PMO jest odpowiedzialne również za przeprowadzenie szkoleń wśród pracowników w celu zwiększania świadomości nt. zwinnych metodyk.

Uczestnik badania został również poproszony o wyrażenie opinii nt. różnic w funkcjonowaniu biura projektów w środowisku tradycyjnym i zwinnym. Jego zdaniem taka struktura ma utrudnione działanie w zwinnym środowisku zarządzania projektami ze względu na niższy stopień sformalizowania pracy. Zwinne podejście charakteryzuje się dynamizmem, elastycznością i mniejszym naciskiem na powstawanie i aktualizację dokumentacji. Z tego względu trudniej jest gromadzić informacje nt. projektu. Nawet jeśli uda się otrzymać potrzebne dane, to w krótkim czasie ulegną dezaktualizacji. To przyczynia się do braku możliwości rzeczywistego śledzenia postępów prac i kontrolowania budżetu i harmonogramu.

Ostatnim etapem wywiadu było pytanie nt. przewidywanych kierunków rozwoju takiej struktury jak biuro projektów. Respondent zwrócił uwagę na fakt konieczności nieustannego ewoluowania tej roli w organizacji i reagowania na jej potrzeby. Według badanego funkcja monitorująca i porządkująca procesy zarządzania projektami przestanie być potrzebna w momencie dużej świadomości projektowej w organizacji. Jeżeli organizacja będzie w stanie sama efektywnie prowadzić swoje procesy, to według badanego istnienie komórki nadzorującej nie będzie potrzebne. Wówczas główną funkcją będzie rola doradczą – rozpowszechnianie dobrych praktyk, budowanie podejścia elastycznego dostosowywania sposobu pracy

do okoliczności. Dodatkowym zadaniem PMO mogłoby być według respondenta globalne spojrzenie na wszystkie projekty realizowane w organizacji. Świadomość zespołów projektowych dotycząca wszystkich inicjatyw jest zdaniem badanego szczególną wartością dodaną dostarczaną przez biuro projektów.

### 3.4. Organizacja D – przedsiębiorstwo z branży energetycznej

W organizacji, której dotyczył wywiad, prowadzonych jest szereg różnych projektów. Realizowane są przedsięwzięcia dotyczące rozbudowy funkcjonalności aplikacji, usprawnienia, weryfikacji czy optymalizacji procesów, a także inicjatywy związane z identyfikacją nowych potrzeb klientów na rynku. Respondent podczas badania zwrócił uwagę na fakt, że nie wszystkie z tych projektów wykorzystują podejście zwinne. W organizacji inicjatywy, do których realizacji niezbędne jest utworzenie zespołu deweloperskiego, są prowadzone z wykorzystaniem metodyk zwinnych. Pozostałe, „biznesowe” przedsięwzięcia są realizowane kaskadowo.

Uczestnik badania w ramach swojej roli jest częścią działu IT organizacji. Sam dział posiada swój odrębny zespół, w tym deweloperów odpowiedzialnych za utrzymanie aplikacji wewnętrznych oraz zewnętrznych. Ze względu na wiele zmian zachodzących obecnie w organizacji, związanych głównie ze zmianą używanych systemów, część inicjatyw jest prowadzonych przez wewnętrznych pracowników, natomiast są również inicjatywy realizowane przez zewnętrzne zespoły, które ściśle współpracują z wybranymi przedstawicielami organizacji (Product/ Biznes Ownerami). Wspomniana transformacja była również przyczyną decyzji o wdrożeniu metodyk zwinnych (metodyki SCRUM) do realizacji projektów wewnątrz organizacji w celu usprawnienia prac. Respondent wspomniał podczas wywiadu, że organizacja ukończyła już fazę planowania swojego programu projektów związanego z transformacją (spisanie wymagań, utworzenie roadmapy projektów, określenie zależności pomiędzy inicjatywami) i przeszła do realizacji kolejnych przedsięwzięć. Według badanego cały proces przejścia na nowe systemy należy rozpatrywać jako szereg mniejszych projektów, które razem tworzą całość transformacji, nie natomiast jako jeden ogromny projekt. Warto wspomnieć o tym, że zespoły realizujące mniejsze projekty, ściśle współpracują ze sobą, aby osiągnąć wspólny cel.

Podczas wywiadu badany opisał jak wygląda typowy cykl życia projektu realizowanego w organizacji z wykorzystaniem metodyk zwinnych (zazwyczaj są to projekty dotyczące stworzenia bądź rozbudowy aplikacji). Rozpoczyna się on od zapewnienia przez Product Ownera uzasadnienia biznesowego dla przedstawionego pomysłu projektu. Następnie gromadzone są wymagania w takiej formie, aby zespół deweloperski był w stanie oszacować ich wycenę. Wykorzystywanym dokumentem na tym etapie projektu jest karta projektu, która bada jego opłacalność – zysk dla organizacji bądź uniknięcie kosztów w przyszłości. Następnym krokiem jest ustalenie składu zespołu projektowego. Zazwyczaj liczy on od sześciu do ośmiu osób, a w jego skład wchodzi:

- deweloperzy,
- Scrum Master, który doradza i wspiera zespół,
- Tech Lider odpowiadający za technologię, za strukturę aplikacji,
- konsultant w roli łącznika biznesu i deweloperów; w zakres obowiązków wchodzi przygotowanie i doprecyzowanie zadań,
- Product Owner, który może konsultować się ze specjalistami bądź czasowo włączać ich do zespołu,
- tester.

Zdaniem uczestnika badania przedstawiony powyżej szczegółowy podział ról w zespole ma wiele zalet, m.in. zdefiniowana odpowiedzialność oraz jasno przypisane zadania.

Projekty realizowane są w dwutygodniowych sprintach. Zespoły uczestniczą w codziennych spotkaniach (daily stand-up meetings), a także w organizowanych dwukrotnie w trakcie sprintu spotkaniach nt. produktu (refinement). Ponadto przed zakończeniem sprintu, zespół stara się organizować retrospektywę, choć nie jest ona elementem obowiązkowym. Ważną rolę ogra tu Scrum Master, który motywuje zespół do organizacji tego spotkania przynajmniej raz na dwa sprints. Celem spotkania jest usprawnienie pracy zespołu poprzez wskazanie najlepszych praktyk oraz przedyskutowanie sposobu współpracy ze środowiskiem zewnętrznym projektu. W celu zarządzania przebiegiem przedsięwzięcia, organizacja wykorzystuje oprogramowanie Jira, w którym widoczne są wszystkie zadania wraz z postępowaniem prac, ich wycena, priorytet, a także plan prac dla konkretnych sprintów.

W ramach przeprowadzanego badania, respondent określił jak według swojej opinii definiuje zwinność. Zdaniem badanego kluczowym elementem podejścia zwinnego jest iteracyjna realizacja projektu. Zwraca uwagę na kilka korzyści płynących z takiego podejścia. Pierwsza z nich to częstsza weryfikacja zaprezentowanej przez deweloperów funkcjonalności. Pozwala ona na określenie stopnia osiągnięcia stawianych wymagań, ale także na zaktualizowanie listy prac pozostałych do wykonania. Drugą korzyścią jest częstsze wypuszczanie (release) działających funkcjonalności dla klientów – obecnie organizacja jest w stanie zapewnić nową wersję produkcyjną mniej więcej raz na dwa miesiące, podczas gdy poprzednio, przy wykorzystaniu tradycyjnego podejścia był to okres przynajmniej roku. Trzecią korzyścią wskazaną przez badanego jest znaczne ograniczenie czasu potrzebnego na wprowadzenie poprawek, naprawę błędów czy implementację innych niezbędnych zmian w aplikacji na podstawie wymagań stawianych przez Product Ownera. Jeszcze jedną przewagą zwinnej realizacji projektów według respondenta jest większe zrozumienie przez zespół projektowy założeń samego projektu oraz środowiska biznesowego, w którym produkt będzie wykorzystywany. Jest to możliwe dzięki nieustannej komunikacji zespołu deweloperów z Product Ownerem, która jest charakterystyczna dla zwinnych metodyk. Jednocześnie uczestnik badania stwierdził, że organizacja nie posiada żadnych mierników dotyczących zwinności. W ramach projektu jest mierzona jego efektywność (stopień realizacji zadań, kontrola budżetu oraz harmonogramu), jednak sama zwinność jest raczej intuicyjna. Badany podczas wywiadu zwrócił również uwagę na największą w swojej opinii trudność we wdrożeniu podejścia zwinnego

w organizacji. Ma ona związek z oszacowaniem budżetu. Wymaganiem organu decyzyjnego, który jest odpowiedzialny za wydanie zgody na realizację inicjatywy jest określenie budżetu niezbędnego do jej wykonania. Jednakże charakterystyczną cechą metodyk zwinnych jest brak ograniczenia budżetowego dla projektu, co jest niezwykle trudne do zaakceptowania przez zarząd organizacji.

Następny etap badania dotyczący biura projektów, badany rozpoczął od określenia nazwy struktury. Taka jednostka w organizacji jest tworzona przez jedną osobę, zajmującą stanowisko kierownika ds. zarządzania projektami. Warto podkreślić, że wspomniana osoba jest dedykowana dla spółki znajdującej się w Polsce. Osobną strukturą jest biuro projektowe dla całego holdingu, które weryfikuje projekty na poziomie globalnym. Zadaniem globalnej jednostki jest koordynacja projektów w różnych krajach w zależności od ich specyfiki, weryfikacji ich wykonania oraz szukanie powiązań między inicjatywami na poziomie całego holdingu.

Biuro projektów dedykowane spółce w Polsce jest częścią działu personalnego. Rola ta funkcjonuje w organizacji około trzech lat. Respondent podczas badania podkreślił, że zadaniem tej jednostki jest koordynacja wszystkich projektów w organizacji, nie tylko tych prowadzonych w dziale IT z użyciem metodyk zwinnych. Według badanego charakter biura projektów jest doradczy. Jednostka ta nie posiada uprawnień do rozpoczęcia lub zakończenia projektu w organizacji.

Uczestnik badania podał również zakres odpowiedzialności kierownika ds. zarządzania projektami w organizacji, wymieniając:

- weryfikację wymagań stworzonych przez Product Ownera poprzez wsparcie przy wypełnieniu standardowej dokumentacji przed rozpoczęciem projektu oraz nadzór nad procesem akceptacji projektu,
- stworzenie i prowadzenie listy realizowanych przedsięwzięć w organizacji,
- monitorowanie postępów prac w projektach,
- zbieranie raportów nt. stopnia wykonania budżetu i harmonogramu,
- porównanie prowadzonych projektów w spółce z tymi realizowanymi na poziomie całego holdingu,
- wsparcie przy realizacji projektu poprzez np. zorganizowanie konsultacji z ekspertami z innych działów,
- zbieranie informacji po zakończeniu projektu nt. dobrych praktyk,
- spisywanie i aktualizację metodyki zarządzania projektami w organizacji.

Uczestnik badania zwrócił uwagę na niedawną ewaluację roli kierownika ds. zarządzania projektami. Rola ta od początku utworzenia posiadała niezmienny zakres funkcjonowania, więc po około trzech latach od jej utworzenia zdecydowano się na przeprowadzenie weryfikacji. Wszyscy interesariusze zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii nt. wartości dodanej tej roli dla organizacji oraz możliwości udoskonalenia jej działalności. W wyniku przeprowadzonej ankiety rola biura projektów zachowała swój dotychczasowy zakres obowiązków, który został poszerzony o organizację spotkań dla wszystkich Product Ownerów w spółce oraz stworzenie mapy zaangażowania pracowników w konkretne inicjatywy. Doda-

nie tych dwóch zadań miało na celu zwiększenie świadomości nt. realizowanych przedsięwzięć w organizacji oraz zwiększenie kontroli nad przydziałem zasobów do projektów.

Odwołując się do zmiany podejścia do zarządzania projektami w organizacji, respondent został poproszony o określenie jej wpływu na funkcjonowanie roli kierownika ds. zarządzania projektami. Zdaniem badanego rola ta nie uległa zmianie po wdrożeniu metodyk zwinnych. Według respondenta największy wpływ nowego podejścia odczuły zespoły projektowe, natomiast biuro projektowe zapewnia taki sam poziom wsparcia jak przy wykorzystywaniu tradycyjnych metodyk.

Ostatnim etapem wywiadu było podzielenie się przez badanego opinią nt. przyszłości jednostki biura projektów w organizacji. Respondent stwierdził, że zdecydowana rola kierownika ds. zarządzania projektami dostarcza wartości dodanej dla organizacji. Według badanego aktualny zakres obowiązków tej roli jest dobrze zdefiniowany i pozwala na efektywne funkcjonowanie jednostki. Zdaniem respondenta dążenie do pozyskania wiedzy nt. szczegółów konkretnych inicjatyw i ścisłego ich monitorowania jest zbędne i trudne do zrealizowania przez jednostkę, która nie jest bezpośrednio zaangażowana w projekt. Z tego względu uczestnik badania uważa, że nie ma konieczności rozbudowy komórki biura projektów na ten moment, a jednocześnie nie dostrzega żadnych zagrożeń dla jej funkcjonowania.

### 3.5. Organizacja E – sektor bankowy

Organizacja, w której pracował uczestnik badania, prowadziła projekt stworzenia i wprowadzenia na rynek nowego banku. Bank ten był tworzony od „czystej kartki” w ramach projektu, w którym badany był zaangażowany jako pracownik działu IT. Struktura organizacji opierała się na modelu współpracy z dostawcami. Nie była oparta na kompetencjach czy produktach, lecz na zakresie współpracy z podwykonawcami. Organizacja nie posiadała swojego wewnętrznego zespołu deweloperskiego. Prace realizowane były przez zewnętrznych dostawców, z którymi kontaktowali się przedstawiciele organizacji. Według badanego taka rola może być określona jako Business Owner w projekcie, a więc osoba dostarczająca wymagania do backlogu, a nie odpowiedzialna za jego zarządzanie czy podział prac.

Cały projekt stworzenia banku był podzielony na szereg mniejszych podprojektów. Utworzono harmonogram nadrzędny, który zawierał terminy realizacji wszystkich mniejszych inicjatyw w potrzebnej kolejności, które są niezbędne do uruchomienia banku. Badany wskazał, że nie wszystkie mniejsze projekty były realizowane zgodnie z podejściem zwinnym. Jako przykład podał projekt wprowadzenia kart Visa, którego realizacja była niemożliwa z wykorzystaniem podejścia zwinnego. Ciężko jest monitorować postępy prac w takim przedsięwzięciu, gdy np. organizacja zmuszona jest czekać na odpowiedź od dostawcy miesiąc lub dłużej. Uczestnik badania podkreślił jednak, że wszystkie inicjatywy w ramach działu IT, były realizowane z wykorzystaniem podejścia zwinnego.

W ramach swojej roli, respondent odpowiedzialny był za kontakt z poddostawcami w celu uzyskania wyceny wymagań, podpisania umów na wykonanie określonych prac, monitorowania postępów prac, kontroli harmonogramu oraz stopnia wywiązania się z podpisanymi umów. Ponieważ organizacje, z którymi przedsiębiorstwo współpracowało działały zwinnie, sposób pracy nad projektem budowy banku był niejako narzucony. Badany co prawda nie brał udziału np. w planowaniu sprintu czy jego wykonaniu, jednak poddostawcy mieli całkowitą dowolność wyboru metodyki zarządzania projektem i zawsze wybierali podejście zwinne. Badany zwrócił uwagę na charakterystykę działalności, która była powodem konieczności czekania na finalny produkt bez możliwości jego wcześniejszego uruchomienia. Projekt w organizacji z sektora bankowego podlega nadzorowi Komisji Nadzoru Finansowego, która może wydać zgodę na uruchomienie banku jedynie wtedy, gdy organizacja posiada działający produkt końcowy. Z tego względu, uczestnik badania nie angażował się w planowanie sprintów, ponieważ z biznesowego punktu widzenia nie miało znaczenia, która funkcjonalność zostanie wykonana jako pierwsza. Ponadto kontrakty z dostawcami opierały się na dostarczeniu produktu końcowego, a nie na zapewnianiu jego elementów w żądanej kolejności. Uczestnik badania podkreślił, że w tym przypadku podejście zwinne było raczej wykorzystywane do pomiaru zaawansowania projektu poprzez cotygodniowe spotkania niż faktycznie do jego zarządzania.

Organizacja posiadała wyodrębnioną jednostkę biura projektów w swoich strukturach. Funkcję tę pełniła jedna osoba, której stanowisko nosiło nazwę PMO. Rolą tej osoby było:

- stworzenie listy projektów niezbędnych do wykonania,
- wsparcie uruchomienia projektów,
- przydzielenie właściciela biznesowego projektowi,
- kontaktowanie się z dostawcami,
- przygotowanie harmonogramów poszczególnych prac w projekcie,
- wsparcie przy tworzeniu zespołu projektowego,
- monitorowanie postępu prac,
- kontrolowanie ryzyka i raportowanie spostrzeżeń do zarządu organizacji,
- zbieranie informacji po zakończeniu projektu np. najlepsze praktyki.

Osoba w roli PMO raportowała bezpośrednio do zarządu organizacji, a jej charakter był raczej nadzorujący niż doradczy według respondenta. Badany wskazał również na kluczową korzyść z posiadania przez organizację takiej jednostki. Jest to znaczące ułatwienie pracy zespołom odpowiedzialnym za mniejsze obszary. Dzięki temu, że biuro projektów ma dostęp do informacji nt. wszystkich prowadzonych aktualnie w organizacji przedsięwzięć, jest w stanie zapewnić globalne spojrzenie oraz kontrolować ewentualne problemy np. opóźnienia, ryzyko, które mogą mieć wpływ również na inne projekty.

Uczestnik badania zapytany o stosunek biura projektów w organizacji do wykorzystania metodyk zwinnych stwierdził, że takie podejście było zupełnie naturalnym sposobem realizacji projektów od samego początku projektu stworzenia banku. Respondent nie przypomina sobie żadnej dyskusji nt. wyboru metodyki – organizacja bez rozważania innej moż-

liwości wybrała podejście zwinne. „Tak jakbyśmy w dzisiejszych czasach się zastanawiali, czy jechać samochodem, czy dyliżansem – to było tak naturalne, że wzięliśmy takie podejście jako normę w obecnych czasach i je wykorzystaliśmy”.

### 3.6. Organizacja F – biuro maklerskie

Struktura organizacji, której dotyczy wywiad, opiera się na działach funkcjonalnych. Organizacja posiada część biznesową złożoną z finansów, księgowości, działu maklerów itd., która jest odpowiedzialna za komunikację z klientami oraz giełdami. Równolegle funkcjonują pozostałe działy, takie jak IT (w ramach którego pracuje respondent), które świadczą usługi na rzecz biznesu. Głównym projektem organizacji jest platforma wraz z aplikacją mobilną dla klientów. Ten jeden, duży projekt jest podzielony na szereg mniejszych związanych np. z konkretną funkcjonalnością, z konkretnym obszarem działalności organizacji, ze zmianami prawnymi w zewnętrznym środowisku czy z akcją marketingową, czy sprzedażową. Jako przykład podprojektu badany podał projekt dotyczący serwisu aplikacji skupiony na naprawie znalezionych przez klientów błędów, usprawnieniu wypuszczonych już funkcjonalności czy wdrożeniu dodatkowych usprawnień na podstawie wymagań części biznesowej organizacji. Innym, mniejszym projektem była integracja z Giełdą Papierów Wartościowych w Warszawie. Początkowo organizacja udostępniła dla swoich klientów jedynie giełdy zagraniczne. W celu integracji platformy z giełdą krajową został uruchomiony projekt dotyczący swoim zakresem praktycznie wszystkiego obszaru działalności organizacji. Pomimo tego, że projekt integracji z polską giełdą był ogromny, było to przedsięwzięcie realizowane w ramach nadrzędnego projektu budowy i rozwoju platformy biura maklerskiego. Respondent, jako osoba odpowiedzialna w organizacji za dział IT, zobligowany jest do monitorowania realizowanych prac, aktualizacji wymagań stawianych przez stronę biznesową oraz takiego podziału prac w swoim zespole, aby możliwe było dostarczenie potrzebnych funkcjonalności w założonym terminie i odpowiedniej kolejności.

Uczestnik badania stwierdził, że wszystkie projekty w organizacji są prowadzone w podejściu zwinnym z wykorzystaniem metodyki SCRUM. Najważniejszą zasadą zarządzania projektami w organizacji jest realizacja przedsięwzięć przyrostowo. Celem jest wypuszczanie działających funkcjonalności partiami co pewien, określony z góry okres czasu, nie natomiast uruchomienie finalnej wersji aplikacji po zakończeniu wszystkich prac. W ten sposób część biznesowa organizacji jest w stanie wcześniej zacząć testować poszczególne funkcjonalności i zauważyć konieczność zmiany czy naprawy błędów.

Zespoły pracują w dwutygodniowych sprintach, podczas których realizują zadania z wykazu prac dla konkretnego sprintu (backlog). Ze względu na brak możliwości dokładnego określenia zakresu prac w ramach serwisu, 70% czasu trwania sprintu jest zaplanowane na zadania z backloga, natomiast pozostałe 30% na zadania związane ze zgłoszeniami od klientów czy innych działów i poprawą znalezionych błędów w aplikacji. Po każdym sprincie

organizowane jest spotkanie, które ma dwa cele. Pierwszym z nich jest przegląd wykonanego sprintu (review) i określenie, które elementy były wykonane dobrze, a które należy poprawić w następnym sprincie. Drugim celem spotkania jest planowanie następnego sprintu. Zespół przegląda pozostałe prace do wykonania oraz wybiera te o najwyższym priorytecie na najbliższy sprint. W spotkaniu dotyczącym planowania biorą udział wszyscy deweloperzy z zespołu projektowego, a także Business Ownerzy w celu aktualizacji wymagań oraz ewentualnej korekty backlogu.

W ramach każdego zespołu projektowego są osoby dedykowane zapewnieniu jakości produktu (Quality Assurance – QA). Zespół QA jest zaangażowany w projekt na każdym etapie. Uczestniczy również w spotkaniu planowania sprintu, aby posiadać niezbędną wiedzę na temat oczekiwanego produktu końcowego. Po zakończeniu sprintu, kiedy funkcjonalność trafia do środowiska testowego, zespół QA jest odpowiedzialny za weryfikację czy produkt spełnia wszystkie wymagania.

W trakcie trwania sprintu zespół codziennie spotyka się na dziesięcio- lub piętnastominutowych spotkaniach (daily stand-up meetings), aby omówić aktualny status prac i poinformować o ewentualnych problemach. Zazwyczaj projekty w organizacji trwają od czterech do sześciu sprintów. W przypadku większych przedsięwzięć, zespół może tę liczbę zwiększyć nawet do dziesięciu iteracji. Zakończeniem projektu jest wdrożenie testowe i uruchomienie produkcyjne finalnego produktu.

W ramach zarządzania projektami w organizacji wykorzystywane są takie narzędzia jak Jira czy MS Teams. Początkowo, w fazie inicjalizacji projektu, odbywa się spotkanie na platformie MS Teams z przedstawicielami wszystkich, niezbędnych do przeprowadzenia projektu działów. Podczas spotkania ustalany jest właściciel projektu, czyli osoba w pełni odpowiedzialna za przeprowadzenie przedsięwzięcia.

Kolejnym etapem jest ustalenie zadań niezbędnych do wykonania, aby zrealizować projekt. Osoby odpowiedzialne za konkretne obszary działalności organizacji dostarczają informacji nt. wszystkich niezbędnych prac właścicielowi projektu. Następnie wszystkie zadania są wprowadzane do Jiry, a ich początkowym właścicielem jest właściciel projektu. Prace są uporządkowywane w harmonogram i rozdzielane w programie do konkretnych obszarów działalności. Rozpoczyna się planowanie sprintów już wewnątrz konkretnych działów np. IT. Wszystkie postępy prac są na bieżąco aktualizowane i monitorowane w Jirze.

Dokumentacja projektowa jest prowadzona w oprogramowaniu Confluence. Dokumenty przygotowywane w ramach przedsięwzięcia i przechowywane podczas jego realizacji to dokumentacja techniczna, dokumentacja powykonawcza, ale też przypadki użycia, scenariusze testowe oraz release noty.

Uczestnik badania wskazał, że w obecnej organizacji projekty od początku były prowadzone w podejściu zwinnym. Wynika to ze specyfiki działalności, a także z faktu, że organizacja jest dość młoda. Podczas tworzenia organizacji, metodyki zwinne były już powszechnym sposobem zarządzania projektami, a osoby zatrudniane w organizacji miały już wcześniejsze doświadczenie w prowadzeniu projektów w ten sposób. Te czynniki miały



przełożenie na odrzucenie tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami na rzecz podejścia zwinnego.

W następnym etapie badania uczestnik został poproszony o zdefiniowanie zwinności. Zdaniem badanego głównym elementem pracy w podejściu zwinnym jest realizowanie projektu opierając się na sprintach. Zmusza to osobę zarządzającą backlogiem do podziału zadań w taki sposób, aby były one możliwe do wykonania w ramach jednego sprintu. Przewagą takiego podejścia według badanego jest możliwość dokładnej oceny czasu potrzebnego na realizację konkretnych prac w porównaniu z tradycyjnym podejściem, w którym ciężko jest określić na początku trwania projektu czy prace potrważą dwa tygodnie, czy dwa miesiące.

Drugim ważnym elementem jest możliwość przeprowadzania testów przez zespół QA znacznie częściej niż w tradycyjnym podejściu. Zespół QA otrzymując co dwa tygodnie nową funkcjonalność może wcześniej przekazać informację zwrotną deweloperom ze względu na konieczność przetestowania mniejszej części aplikacji. Dzięki temu czas potrzebny na naprawę błędów czy przeprowadzenie testów ulega skróceniu.

Jeszcze innym aspektem zwinności, która według badanego jest dużą korzyścią w porównaniu z tradycyjnymi metodykami, jest możliwość elastycznego dostosowania do zmian w środowisku. Respondent zwraca uwagę na fakt, że często przy tworzeniu oprogramowania, wymagania zmieniają się podczas trwania projektu. Zwinność daje możliwość dostosowania zakresu prac w ramach ograniczenia czasowego projektu, aby finalny produkt był bardziej dopasowany do potrzeb zamawiającego. Ostatnim aspektem zwinnego podejścia zarządzania projektami jest według badanego łatwiejsze zarządzanie i możliwość dyspozycji zasobami.

Uczestnik badania stwierdził, że na ten moment organizacja nie posiada żadnych mierników zwinności ani sposobów pomiaru stopnia wykorzystania metodyk zwinnych w zarządzaniu projektami. Ponadto zdaniem badanego, obecna metodyka realizacji przedsięwzięć jest dopasowana do potrzeb organizacji i nie ma planów dotyczących zmiany podejścia. Wskazuje na możliwość wprowadzenia usprawnień w stosowanych narzędziach, jednak wykorzystywaną metodykę uważa za w pełni wystarczającą.

Jeśli chodzi o biuro projektów, organizacja nie posiada odrębnej komórki odpowiedzialnej za np. nadzór nad wszystkimi projektami toczącymi się w organizacji. Raz w tygodniu odbywa się spotkanie o nazwie PMO z udziałem wszystkich osób odpowiedzialnych za konkretne obszary działalności organizacji (np. Head of IT), podczas którego omawiane są projekty toczące się w danym dziale niezależnie od aktualnego sprintu. W trakcie tego spotkania sygnalizowane są również potencjalne projekty wynikające np. z przewidywanych zmian w prawie. Daje to możliwość zaplanowania prac projektowych w zespołach i pozostawianie buforu na ewentualne, dodatkowe zadania. Celem spotkania jest również ustalenie kolejności prac nad konkretnymi projektami, aby elastycznie odpowiadać na zmieniające się potrzeby klientów organizacji.

Ze względu na charakter działalności i nadzór przez Komisję Nadzoru Finansowego, organizacja zobligowana jest do posiadania szeregu dokumentów dotyczących procesu wytwórczego, działania zgodnie z wytycznymi i normami prawnymi, wykorzystywanej metodyki

itd. W związku z powyższym, została utworzona specjalna rola dedykowana tworzeniu standardowej dokumentacji, jej przechowywaniu i aktualizowaniu. Osoba ta jest odpowiedzialna również za dokumentację projektową, w skład której wchodzi m.in. metodyka zarządzania projektami. Jest to autorska metodyka wzorowana na SCRUM. Ponadto w razie konieczności tworzone są komitety, których zadaniem jest dostosowanie istniejących procedur do aktualnej sytuacji. Przykładem komitetu podanego przez badanego jest komitet ryzyka, którego zadaniem była aktualizacja procedury dotyczącej postępowania w przypadku podejrzenia wyłudzenia finansowego.

Według badanego organizacja nie posiada na ten moment żadnych planów utworzenia odrębnej jednostki o charakterze biura zarządzania projektami. Badany wskazuje, że dotychczasowe sposoby pracy w pełni odpowiadają na potrzeby organizacji i nie ma potrzeby tworzenia jednostki z globalnym spojrzeniem na wszystkie inicjatywy w organizacji. Wynika to z faktu, że organizacja jest stosunkowo młoda i niewielka, a wiedza projektowa przenika między zespołami w sposób naturalny.

Uczestnik badania zapytany o możliwe różnice w działaniu biura projektów między środowiskiem zwinnym a tradycyjnym wskazał na możliwość szybszego pozyskania informacji nt. projektu w środowisku zwinnym. Według badanego biuro projektowe mogłoby być w stanie gromadzić informacje nt. projektu po każdym zakończonym sprincie, a nie jak w przypadku tradycyjnego podejścia, dopiero po zakończeniu całego projektu. Odnosząc się do dokumentacji projektowej, badany wskazał na charakterystykę działalności organizacji. Ze względu na bycie nadzorowanym przez KNF, zespoły projektowe kładą duży nacisk na dokumentowanie wszystkich prac. Dodatkowym czynnikiem mającym wpływ na prowadzenie dokładnej dokumentacji projektowej jest również duża rotacja pracowników w sektorze IT. Biorąc pod uwagę powyższe czynniki, badany nie widzi znaczących różnic w funkcjonowaniu PMO pomiędzy środowiskami zwinnym i tradycyjnym.

Powyższy podrozdział został poświęcony zaprezentowaniu organizacji, których dotyczyło przeprowadzone badanie. W następnym podrozdziale zostanie podjęta próba odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz potwierdzenie prawdziwości lub zaprzeczenie zaprezentowanym hipotezom badawczym.

## **4. Analiza porównawcza wyników**

### **4.1. Wpływ wdrożenia metodyk zwinnych na zarządzanie projektami**

Nie ulega wątpliwości, że zmiana podejścia do zarządzania projektami ma ogromny wpływ na organizację. Efekt zmian jest odczuwalny nie tylko na poziomie projektu, w zespole projektowym lub jednostkach nadzorujących realizację przedsięwzięć w organizacji. Często zmiana podejścia z kaskadowego na zwinne wiąże się z szeregiem przekształceń, które muszą być przeprowadzone w strukturach organizacji. Podejście zwinne generuje również

potrzebę zmiany podejścia całej organizacji nie tylko do zarządzania projektami, ale również do prowadzenia całej swojej działalności.

Pierwszym elementem, na który warto zwrócić uwagę, jest brak konieczności wdrożenia nowej metodyki do wszystkich realizowanych w organizacji przedsięwzięć. Przedsiębiorstwo prawdopodobnie będzie dążyło do posiadania wszystkich projektów realizowanych z wykorzystaniem metodyk zwinnych, jednakże podejście agile charakteryzuje możliwość elastycznego dopasowania się do rzeczywistych potrzeb. Wszystkie organizacje, których dotyczyło badanie, posiadają w swoim portfelu szereg różnych inicjatyw o różnym charakterze. Jak podkreślił jeden z respondentów, nie wszystkie inicjatywy powinny być prowadzone zwinnie. Takie przedsięwzięcia jak projekt infrastrukturalny cechuje z góry określony zakres, na podstawie którego tworzony jest budżet oraz harmonogram. Zarządzanie tego typu projektami w sposób zwinny jest albo nieefektywne, albo po prostu niemożliwe. Warto zwrócić uwagę na fakt, że większość z organizacji, wśród których przeprowadzone było badanie, mają wdrożone zarządzanie zwinne w swoich działach IT. Co więcej, struktury te wybrały podejście agile nie z powodu przymusu ze strony organizacji, lecz ze względu na większe dopasowanie do charakteru ich pracy w porównaniu z tradycyjnym podejściem. Pozostałe działy w organizacjach mogą oczywiście prowadzić swoje inicjatywy z wykorzystaniem metodyk zwinnych (czasem takie podejście jest wręcz preferowane przez organizację), jednak posiadają dowolność wyboru sposobu realizacji prowadzonych przedsięwzięć.

Kolejnym aspektem, na który warto zwrócić uwagę w kontekście wpływu wdrożenia zwinnego podejścia, jest możliwość elastycznego dostosowania wybranej metodyki do potrzeb organizacji. W ramach implementacji nowego podejścia, organizacja zazwyczaj wybiera metodykę (najczęściej SCRUM), na której wzoruje się podczas określania sposobu pracy. Jednakże wybrane podejście może być dopasowane do rzeczywistych potrzeb zespołów projektowych. Zazwyczaj wiąże się to ze zmianą sposobu pracy poprzez np. wdrożenie charakterystycznych zdarzeń (daily stand-up meetings, review, retrospektywa), konieczność planowania oraz wykonania zadań w ramach sprintu. Mimo to, wybrana metodyka nie jest sztywną ramą, którą zespół projektowy musi przestrzegać. Traktowana jest bardziej jako wskazówka czy podpowiedzi z możliwością przystosowania do potrzeb projektu.

Metodyki zwinne charakteryzuje również mniejszy nacisk na tworzenie dokumentacji projektowej. Większość organizacji, których dotyczyło badanie, używa karty projektu jako standardowego dokumentu projektowego. Zwrócono jednak uwagę na fakt, że jest ona znacznie uproszczona w porównaniu z dokumentami w podejściu kaskadowym. Zawiera najbardziej istotne informacje nt. projektu, natomiast nie posiada określonej formy.

Wdrożenie metodyk zwinnych ma wpływ również na podejście do zarządzania projektem. Priorytetem w projekcie jest dostarczenie klientowi działającego produktu w ramach ograniczenia czasowego. Według opinii respondentów, w podejściu tradycyjnym czasem zbyt duży nacisk jest położony na realizację projektu w ramach harmonogramu czy budżetu, przez co zespół projektowy nie ma możliwości skupienia się na tym, w jaki sposób projekt tak naprawdę kreuje wartość dla organizacji.

Cechą charakterystyczną podejścia zwinnego jest również praca w ramach sprintów. Takie podejście tworzy konieczność planowania prac w taki sposób, aby były one wykonalne podczas jednej iteracji. Jednakże respondenci wskazali korzyść takiego rozwiązania – możliwość dokładniejszego określenia czasu potrzebnego na wykonanie zadań. W przypadku podejścia kaskadowego, gdy zadania planowane są przed rozpoczęciem realizacji, trudno jest ustalić, ile czasu będzie wymagało wykonanie określonych prac. Agile zmusza do rewizji zakresu projektu po każdym sprincie i planowania na podstawie zaktualizowanej listy pozostałych do realizacji prac.

Respondenci podczas wywiadów wskazywali również na kilka korzyści, które niesie za sobą wdrożenie zwinnego podejścia. Pierwszą z nich jest nieustanny kontakt z klientem, sponsorem projektu czy stroną biznesową – jednostką odpowiedzialną za dostarczenie wymagań do projektu. Takie podejście umożliwia ciągły nadzór nad postępami prac oraz korekcy zakresu pozostałych zadań w razie konieczności. Przyczynia się to do możliwości dostarczenia przez zespół projektowy produktu, który w większym stopniu odpowiada rzeczywistym potrzebom klienta. Dodatkową korzyścią takiego podejścia jest większa świadomość zespołu nt. samego produktu, jego przeznaczenia oraz ogólnych celów projektu. Inną korzyścią wskazaną przez uczestników badania jest oszczędność czasu potrzebnego na identyfikację błędów, ich naprawę, weryfikację zakresu projektu, jego korekcję oraz odkrycie rozbieżności z postawionymi wymaganiami. Wynika to z częstych wydań funkcjonalności produktu końcowego projektu. Dzięki temu, że efekty pracy zespołu są widoczne już w trakcie trwania projektu (a nie dopiero po jego zakończeniu jak w przypadku podejścia tradycyjnego), produkt końcowy jest dostarczany wcześniej i bardziej odpowiada na rzeczywiste potrzeby klienta.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że transformacja zwinna jest często powiązana z chęcią ujednoczenia podejścia do zarządzania projektami w całej organizacji. Zespoły realizujące projekty już wcześniej dostrzegały korzyści płynące z wykorzystania metodyk zwinnych i wykorzystywały to podejście w swojej pracy. Celem transformacji jest więc wzrost efektywności swojej działalności poprzez posiadanie standardowego podejścia, możliwości porównania projektów między sobą, a nie zmiana metodyk zarządzania projektami sama w sobie. Prowadzi to do wniosku, że decyzja o wdrożeniu podejścia agile nie jest wynikiem trendów w zarządzaniu, lecz rzeczywistych korzyści płynących ze stosowania takich praktyk.

Dodatkowo warto podkreślić, że taka transformacja ma wpływ nie tylko na zarządzanie samymi projektami, lecz również na sposób działania organizacji. W ramach przekształceń ulegają zmianie metody wyznaczenia celów organizacji oraz realizację jej strategii. Czasem transformacja zwinna może być również połączona z wdrożeniem metodyki zarządzania portfelem projektów w organizacji.

W odniesieniu do wpływu wdrożenia zwinnych metodyk zarządzania projektami warto również wspomnieć o negatywnym aspekcie takiej zmiany. Charakterystyczną cechą metodyk zwinnych jest brak ograniczenia budżetowego projektu. Takie podejście jest niezwykle trudne do zaakceptowania przez szczebel zarządczy organizacji. Nie ulega wątpliwości, że również w projektach prowadzonych zwinnie wymagana jest estymacja budżetu przed rozpo-

częciem projektu, jednakże zespół projektowy z założenia powinien skupić się na dostarczeniu działającego produktu, a nie realizacji przedsięwzięcia w ramach narzuconego budżetu.

Warto zwrócić uwagę, że w żadnej z organizacji, których przedstawiciele brali udział w badaniu, nie istnieją mierniki zwinności. Wszystkie organizacje posiadają projekty realizowane zwinnie, jednak nie są w stanie określić udziału tradycyjnych i zwinnych praktyk w swoich autorskich metodykach zarządzania projektami.

## 4.2. Podobieństwa i różnice w funkcjonowaniu PMO między tradycyjnym i zwinnym środowiskiem

Wszystkie organizacje, których dotyczyło przeprowadzone badanie, posiadają biuro zarządzania projektami. Pięć z nich ma w swoich strukturach wydzieloną osobną dedykowaną jednostkę, których nazwy i zakres działalności są różne, jednak cel działania jest zbliżony. Cztery z sześciu organizacji posiada globalne biuro projektów odpowiedzialne za nadzorowanie wszystkich realizowanych przedsięwzięć na poziomie całej organizacji, dopasowywanie portfela projektów do strategii organizacji oraz zarządzanie tym portfelem. Ponadto posiadają biura strukturalne bądź operacyjne dedykowane poszczególnym programom projektów, bądź konkretnym inicjatywom. Jedna organizacja posiada PMO w postaci jednej osoby, która również jest odpowiedzialna za monitorowanie wszystkich realizowanych inicjatyw w organizacji, identyfikację zależności między nimi oraz tworzenie standardowej metodyki i narzędzi do zarządzania projektami. Jedna organizacja – biuro maklerskie – nie posiada wyodrębnionej struktury, natomiast rolę PMO odgrywają cotygodniowe spotkania kierowników wszystkich działów organizacji, podczas których omawiane są takie tematy jak status wszystkich projektów, problemy, które się pojawiły podczas ich realizacji czy zbliżające się przedsięwzięcia.

Pomimo zróżnicowania w nazwach oraz strukturze biur, udało się wyodrębnić kilka funkcji, które posiada PMO w większości przypadków. Są to:

- monitorowanie postępów prac w projektach,
- kontrola wykonania budżetu oraz harmonogramu,
- wsparcie kierowników projektów,
- tworzenie, rozpowszechnianie oraz aktualizacja metodyki zarządzania projektami,
- wsparcie przy wykorzystaniu narzędzi dedykowanych zarządzaniu projektami,
- gromadzenie oraz przechowywanie dobrych praktyk,
- zarządzanie zależnościami między projektami,
- raportowanie do kierownictwa organizacji.

Pomimo wysokiego stopnia różnorodności w budowie oraz funkcjonowaniu struktur biura zarządzania projektami między badanymi organizacjami, wszyscy respondenci byli zgodni, że taka jednostka dostarcza wartości dodanej dla organizacji. Najbardziej docenianą funkcją pełnioną przez PMO było zbieranie informacji oraz monitorowanie wszystkich

projektów prowadzonych w organizacji. Badani podkreślali, że z punktu widzenia zarządzania nie tylko portfelem projektów, lecz również jednego projektu, ma to ogromne znaczenie i znacząco usprawnia prace. Takie globalne spojrzenie pozwala na identyfikację zależności między projektami, efektywniejsze zarządzanie ograniczonymi zasobami organizacji, a także uniknięcie wykonywania tej samej pracy w dwóch różnych projektach.

Cztery z sześciu organizacji w momencie wywiadu były w trakcie przeprowadzania zwinnej transformacji w odniesieniu do zarządzania projektami. Co ciekawe, respondenci nie zauważali istotnych różnic między funkcjonowaniem biura zarządzania projektami w środowisku tradycyjnym a zwinnym. Jeden uczestnik badania wskazał na możliwość utrudnionej pracy PMO w warunkach zwinnego podejścia. Według respondenta przyczyną tego jest mniejsze sformalizowanie środowiska projektowego w podejściu zwinnym w porównaniu z Waterfallem. Środowisko agile cechuje się dynamizmem, elastycznością w stosunku do implementacji zmian, a także zdecydowanie niższym naciskiem na tworzenie i aktualizację dokumentacji projektowej. Respondent wskazuje nie tylko na trudność w pozyskaniu informacji, lecz również na ich szybką dezaktualizację. Z tego względu, według badanego, wdrożenie metodyk zwinnych może mieć negatywny efekt na funkcjonowanie biura zarządzania projektami.

Powyższa opinia jest kwestionowana przez innego respondenta, według którego implementacja podejścia zwinnego może mieć pozytywny wpływ na PMO. Zdaniem badanego biuro projektowe mogłoby mieć możliwość zebrania najbardziej aktualnych informacji tuż po zakończeniu każdego sprintu, nie natomiast jak w przypadku tradycyjnego podejścia, dopiero po zakończeniu całego projektu.

Biorąc pod uwagę opinie respondentów należy stwierdzić, że w ramach przeprowadzonego badania nie stwierdzono różnic w funkcjonowaniu struktur biura zarządzania projektami między środowiskiem zwinnym a tradycyjnym. Ponadto opinie respondentów były podzielone w kwestii wpływu zwinnego podejścia na gromadzenie informacji o projektach przez PMO. Nie dostrzeżono dowodów na negatywny wpływ stosowania podejścia zwinnego na funkcjonowanie biura zarządzania projektami w organizacji.

Odnosząc się do kierunków rozwoju biur zarządzania projektami, uczestnicy badania zwrócili uwagę na konieczność ciągłego monitorowania oraz reagowania przez PMO na zmienne potrzeby organizacji. PMO powinno jak najbardziej dopasować swoją działalność do potrzeb organizacji. W zależności od stawianych oczekiwań, biuro powinno być organem doradczym bądź nadzorującym. Również w zależności od aktualnych potrzeb biuro zarządzania projektami powinno określić stopień zaangażowania swoich członków w konkretne inicjatywy. W odniesieniu do implementacji metodyk zwinnych do działalności PMO, zdaniem jednego z badanych, biuro nie powinno próbować wdrażać zwinnego podejścia w sposób działania, jeśli jego funkcja ma zostać jedynie nadzorująca, wspierająca bądź raportująca. Takie rozwiązanie mogłoby mieć negatywny wpływ na efektywność funkcjonowania jednostki.

## 5. Podsumowanie

Celem badania było określenie różnic w funkcjonowaniu biur zarządzania projektami między zwinnym środowiskiem projektowym a tradycyjnym. Analiza powyższego zagadnienia pozwala na identyfikację szans oraz zagrożeń dla tego typu struktur w otoczeniu dynamicznym, charakteryzującym się wysoką niepewnością i wymagającym elastycznego dostosowania się do zachodzących zmian. Współczesne podejście do zarządzania projektami oraz trend kładący nacisk na konieczność pozostania elastycznym, ciągle wdrażanie innowacji oraz wzrost efektywności, stawia przed biurami projektów nowe wyzwania.

Zwinne metodyki stały się już standardem w zarządzaniu projektami. Korzyści płynące z ich zastosowania czynią je niezwykle atrakcyjną alternatywą dla sztywnych, bardzo formalnych tradycyjnych metodyk. Analizując wdrożenie nowego podejścia do realizacji projektów nie należy pomijać jednego z najważniejszych interesariuszy – biura zarządzania projektami. Wpływ transformacji zwinnej na organizację jest ogromny. Wpływa praktycznie na każdy obszar działalności organizacji i wymusza dostosowanie sposobu pracy nie tylko na poziomie jednego projektu, lecz również na poziomie całej organizacji.

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie w funkcjonowaniu biur zarządzania projektami oraz coraz wyższe wymagania stawiane przed PMO, należy poddać analizie wpływ wdrożenia zwinnego podejścia do zarządzania projektami na tego typu struktury. Identyfikacja szans i zagrożeń może przyczynić się do doskonalenia praktyk zarządzania projektami, a także pomóc organizacjom w podejmowaniu lepszych decyzji dotyczących zarządzania projektami w erze zwinnego zarządzania projektami.

Podsumowując wnioski wyciągnięte z analizy wyników przeprowadzonego badania, wdrożenie zwinnego zarządzania projektami w organizacji wydaje się nie powodować zmian w sposobie funkcjonowania biura zarządzania projektami. Ponadto badanie wykazało, że obecna forma PMO jest w pełni satysfakcjonująca. Biuro projektów spełnia wszystkie stawiane przed nim wymagania, dzięki czemu uważane jest za jednostkę potrzebną organizacji.

Oceniając powyższe wnioski należy mieć na uwadze ograniczenia niniejszego badania wynikające zarówno z przyjętej metody, doboru respondentów i liczby oraz braku reprezentatywności dla populacji. Przedstawione obserwacje dotyczą badanych organizacji, mają charakter eksploracyjny oraz relatywnie jednostkowy. Mimo to stanowią w ten sposób kolejne „przyrosty” poszerzające nasz stan wiedzy o działalności i kierunkach rozwoju biur zarządzania projektami we współczesnych organizacjach.

## Bibliografia

1. Aubry M., Müller R., Hobbs B., Blomquist T. [2010], *Project management offices in transition*, „International Journal of Project Management”, vol. 28(8).
2. Cagan M. [2018], *Revenge of the PMO*, svpg, 29 June, <https://svpg.com/revenge-of-the-pmo/> (dostęp: 17.10.2023).
3. Cobb C. [2019], *What is an Agile PMO? Is it Possible? How Would it Work?* Agile Project Management, <https://managedagile.com/what-is-an-agile-pmo/> (dostęp: 15.09.2023).
4. Cohn M. [2010], *The Roles of the Project Management Office in Scrum*, Mountain Goat Software, <https://www.mountaingoatsoftware.com/articles/the-roles-of-the-project-management-office-in-scrum> (dostęp: 15.10.2023).
5. CollabNet VersionOne [2019], *The 13th annual State of Agile survey*, CollabNet VersionOne.
6. Crawford J.K. [2011], *PMO Leader? This Is Your Moment*, Baseline, New York nr 109, Mar/Apr.
7. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. [2016], *Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review*, „The Journal of Systems and Software”, vol. 119.
8. ESI [2013], *The Global State of the PMO*, ESI International.
9. Fewell J. [2018], *Restructured Role*, PM Network January.
10. Forrester Consulting [2013], *Strategic PMOs Play a Vital Role in Driving Business Outcomes*.
11. Gustavsson T. [2016], *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, Riga, University of Latvia, s. 114.
12. Krebs J. [2008], *Agile Portfolio Management*, Microsoft Press.
13. McKinsey Quarterly [2018], Issue 3.
14. Nir M.A. [2015], *The Agile PMO, Leading the Effective, Value Driven, Project Management Office*, „PM World Journal”, vol. IV (VIII).
15. Olaleye O. [2019], *Delphi Study of Program Managers' Perspectives of Management Innovation in Project Management Offices (PMOs)*, Capella University, December.
16. Pinto J., Ribeiro P. [2018], *Characterization of an Agile Coordination Office for IST companies*, „Procedia Computer Science”, vol. 138.
17. Stettina Ch.J., Hörz J. [2015], *Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use*, „International Journal of Project Management”, vol. 33(1).
18. Tengshe A., Noble S. [2007], *Establishing the agile PMO: Managing variability across projects and portfolios*, Agile Conference (AGILE), IEEE.
19. Trocki M. [2014], *Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania*, PWE, Warszawa.
20. Trocki M. [2017], *Projekty w organizacji – problem i wyzwania strategiczne*, w: Dworzecki Z., Leśniak-Łebkowska G. (red.), *Księga jubileuszowa dla Profesor Marii Romanowskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
21. Wyrozębski P. [2019], *Biuro zarządzania projektami (PMO)*, PWE, Warszawa.
22. Wyrozębski P. [2021], *Zwinność. Od zwinnych zespołów, do zwinnego zarządzania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.



---

## Challenges faced by project management offices (PMOs) in organizations using the agile approach to project management

---

### Summary

The aim of the study is empirical recognition of the functioning of project management offices (PMOs) in organizations using the agile approach project management. In some project management circles, there is a belief that PMOs typically formed in 'traditional' (command and control) organizations are not compatible with the so-called agile mindset. However, examples of business leaders show that, after adapting to new conditions, PMOs maintain their function and even become a pivot for a new, more flexible system of organization and management.

In this area there is a knowledge gap which has not been addressed sufficiently either in the subject literature or in popular sources so far, according to the authors. The study adopted a research strategy based on the method of structured interviews through which material describing a total of 6 cases was gathered. Subsequently, this material underwent analysis. As a result, it was not possible to demonstrate significant differences in the functioning of the project office between agile and traditional environments. The respondents also did not perceive any threats to the PMO's operation in a less formalized agile environment.

**Keywords:** project management, agile project management, agility, project management office

---