



**SGH**

Szkoła Główna  
Handlowa  
w Warszawie

# Dobre praktyki działania PMO

dr hab. Paweł Wyrzębski, prof. SGH  
Katedra Zarządzania Projektami SGH  
Szkola Doktorska SGH

## Problemy organizacji projektowej...

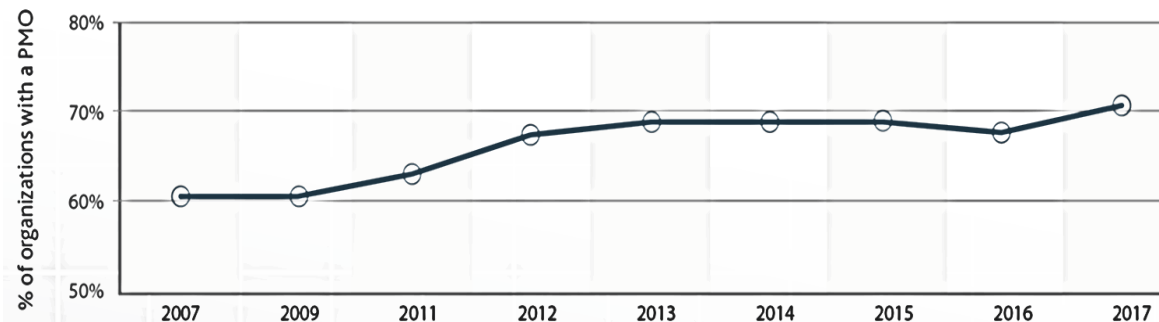
- **brak informacji ułatwiającej zarządzanie projektami** – niska dostępność tych informacji; brak świadomości wspólnego celu; nieznanomość priorytetów przydzielanych projektom;
- **nieoptymalne zarządzanie portfelem** – dublowanie prac projektowych; brak informacji o kryteriach doboru projektów do portfela; brak analizy zależności między projektami;
- **brak wsparcia ze strony kadry zarządzającej, w tym niejasne odpowiedzialności i role** – niejasny podział kompetencji w zespole projektowym; kontrola ad hoc; brak procesów mentoringu skierowanych do kierowników projektów;
- **negatywny wpływ struktury funkcjonalnej** – konflikty pomiędzy jednostkami funkcjonalnymi i zespołami projektowymi; niska siła przebicia się i słaba pozycja negocjacyjna zespołów projektowych;
- **brak zasobów, niewłaściwa ich alokacja** – podejmowanie zbyt wielu inicjatyw jednocześnie; niska jakość planów i harmonogramów wykorzystania zasobów; konkurencja między projektami o zasoby; brak dostatecznej ilości doświadczonych fachowców w zakresie zarządzania projektami;
- **nieefektywne zarządzanie pojedynczymi projektami** – brak jasno zdefiniowanego zakresu projektów, w efekcie niska jakość opracowywanych planów; niechęć do pełnego analizowania przebiegu projektu; brak systemu kontroli i sformalizowanego procesu zarządzania zmianą; niska świadomość wartości doświadczeń projektowych (ang. *lessons learned*).
- **brak świadomości personelu projektowego dotyczącej idei zarządzania projektami** – między innymi niedostateczna informacja na temat firmowego standardu zarządzania projektami; przypadkowy wybór realizowanych projektów; brak systemu wymiany wiedzy;

## Kompetencje organizacji projektowej...

1. Jasno zdefiniowane, i dobrze sformułowane procedury realizacji pracy – z naciskiem na unikanie biurokratyzacji i efektywność, a także ich wdrożenie i stosowanie.
2. Zapewnianie dostępu do informacji wymaganej dla efektywnej realizacji pracy.
3. Odpowiednio wykwalifikowane i zapewniane w wystarczającej ilości zasoby ludzkie i nieosobowe – z uwzględnieniem zarówno dostępności odpowiednich zasobów jak i istnienia sprawnych procesów ich alokowania.
4. Możliwości szkoleń i edukacji jako metody rozwoju kompetencji indywidualnych.
5. Przejrzyste zdefiniowane kierunki działania i dążenia organizacji.
6. Wspieranie kultury otwartości.
7. Instytucjonalizacja zarządzania projektami.

*Źródło: J. D. Frame, Project management competence: Building key skills for individuals, teams, and organizations, Jossey-Bass, 1999, s.182*

PMI, PMI's Pulse of the Profession, 9th Global Project Management Survey, 2017



ESI International „The Global State of the PMO” 2015	75% z 900 badanych respondentów posiadało w swojej organizacji PMO
PM Solutions, „The State of the PMO 2016”	85% spośród 226 światowych organizacji
Association of Project Management (APM) PMO Specific Interest Group (SIG)	Jedno lub więcej PMO posiadało 70,6% z próby 317 organizacji
<i>P. Wyrozębski (2017, SGH, KZPro)</i>	<i>Jedno lub więcej PMO posiadało 45% spośród celowej próby 160 firm z branży informatycznej</i>
<i>M. Juchniewicz (2012, SGH, KZPro)</i>	<i>PMO lub adekwatne rozwiązanie miało 47% z próby 271 ankietowanych organizacji różnych branż</i>

„PMO oznacza często diametralnie różne rzeczy dla różnych ludzi w organizacji. Jednego wszyscy są pewni, że jest to coś co ma poprawić ogólny bałagan związany z zarządzaniem projektami.”

Źródło: Casey W., Peck W., Choosing the right PMO setup, PM Network, 15(2), 48, 2001

## Nagrody dla najlepszych PMO



The graphic features a dark blue background with a gold PMO Award logo in the top left corner. The text 'Polish Project Management Office Award' is positioned to the right of the logo. The main title 'Polish PMO Award 2024 Zwycięzcy' is prominently displayed in the upper right. Below this, a list of winners is presented, each with a ranking, logo, company name, and a brief description of their achievement. The winners are: 1st place: ING Bank Śląski S.A. (lion logo), 2nd place: VeloBank S.A. (VELO BANK logo), 2nd place: Żabka Polska Sp. z o.o. (żabka logo), and 3rd place: Śrubena Unia Sp. z o.o. (SRUBENA UNIA logo). The IPMA POLSKA logo is located in the bottom right corner.

**PMO AWARD**  
Polish Project Management Office Award

# Polish PMO Award 2024 Zwycięzcy

**I miejsce**



**ING Bank Śląski S.A.**  
„Transformacja portfela projektów: hybrydowy model zarządzania zmianą i backlog na miarę przyszłości”

**II miejsce**



**VeloBank S.A.**  
„Transformacja w rytmie eXtreme Agile jako odpowiedź na potrzebę zbudowania efektywnego oraz dochodowego banku”

**II miejsce**



**Żabka Polska Sp. z o.o.**  
„Rewolucyjne PMO: Technologie AI w Zarządzaniu”

**III miejsce**



**Śrubena Unia Sp. z o.o.**  
„Wdrożenie Biura Zarządzania Projektami (PMO) jako gospodarza obszaru projektowego gwarantującego sprawną realizację strategii”

**IPMA»  
POLSKA**



## Nagrody dla najlepszych PMO



IPMA<sup>®</sup>  
Project  
Management  
Office Award

# IPMA PMO Award 2023 Zwycięzcy

I miejsce	 <b>Demant</b>	<b>Demant Operations Poland Sp. z o.o.</b> „Dojrzałe Strategiczne Biuro Projektów; kolejne kroki naszej transformacji”
II miejsce	 <b>JSW</b>	<b>Jastrzębska Spółka Węglowa S.A.</b> „Od zarządzania projektami do zarządzania strategią przez projekty”
II miejsce	 <b>żabka</b>	<b>Żabka Polska Sp. z o.o.</b> „Wprowadzenie procesu benefit managementu do cyklu życia projektu w portfolio w powiązaniu ze Strategią Organizacji”
III miejsce		<b>Mercedes-Benz Manufacturing Poland Sp. z o.o.</b> „Utworzenie lokalnego PMO w organizacji Mercedes-Benz w Jaworze”



## APM Project Management Awards 2017



**Państwowy (publiczny) uniwersytet badawczy, największy uniwersytet w Wielkiej Brytanii pod względem liczby studentów (2023 - 199 400).**

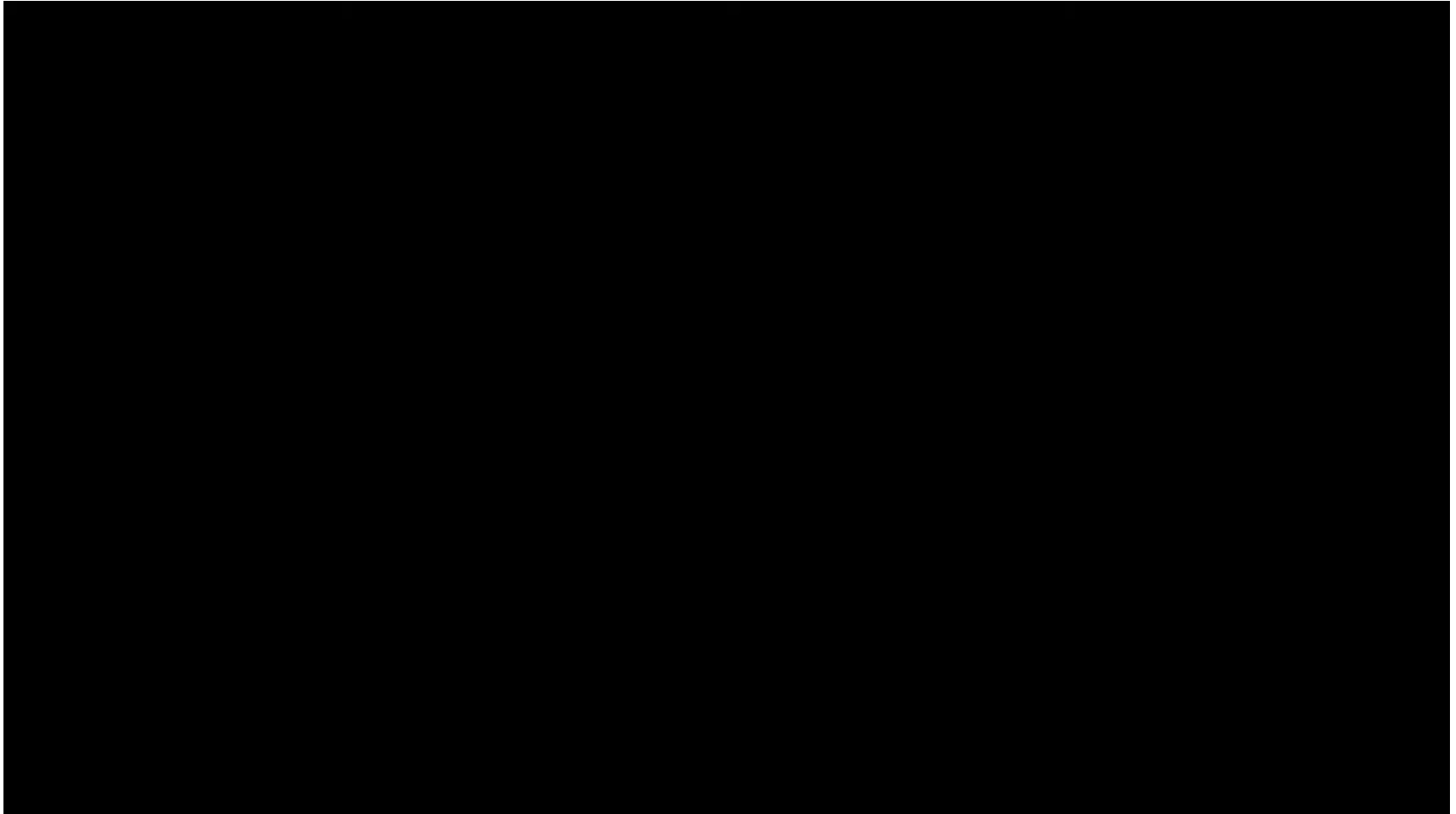
Utworzony w 1969 roku i finansowany przez rząd Wielkiej Brytanii.

The Open University w 2016 r. uplasował się w rankingu *Times Higher Education World University Rankings* wśród 500 najlepszych uniwersytetów na świecie

**Budżet: £474.1 million (2019–20)**

**Ponad 1000 kadry akademickiej oraz 2500 kadry akademickiej**





# Our PMO

Enable the university

To make the right change and make the change right

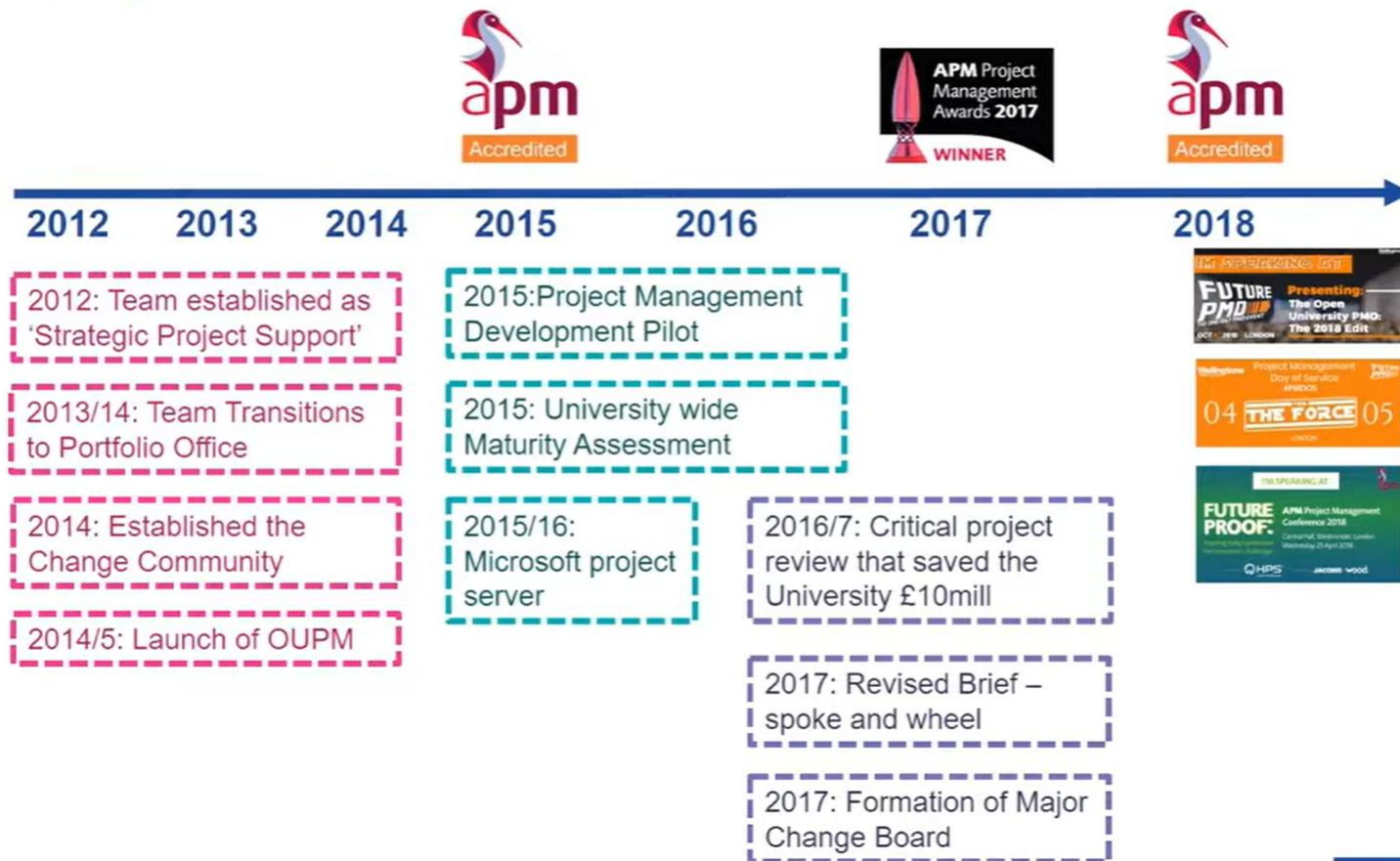
To focus investment and resource on what matters the most

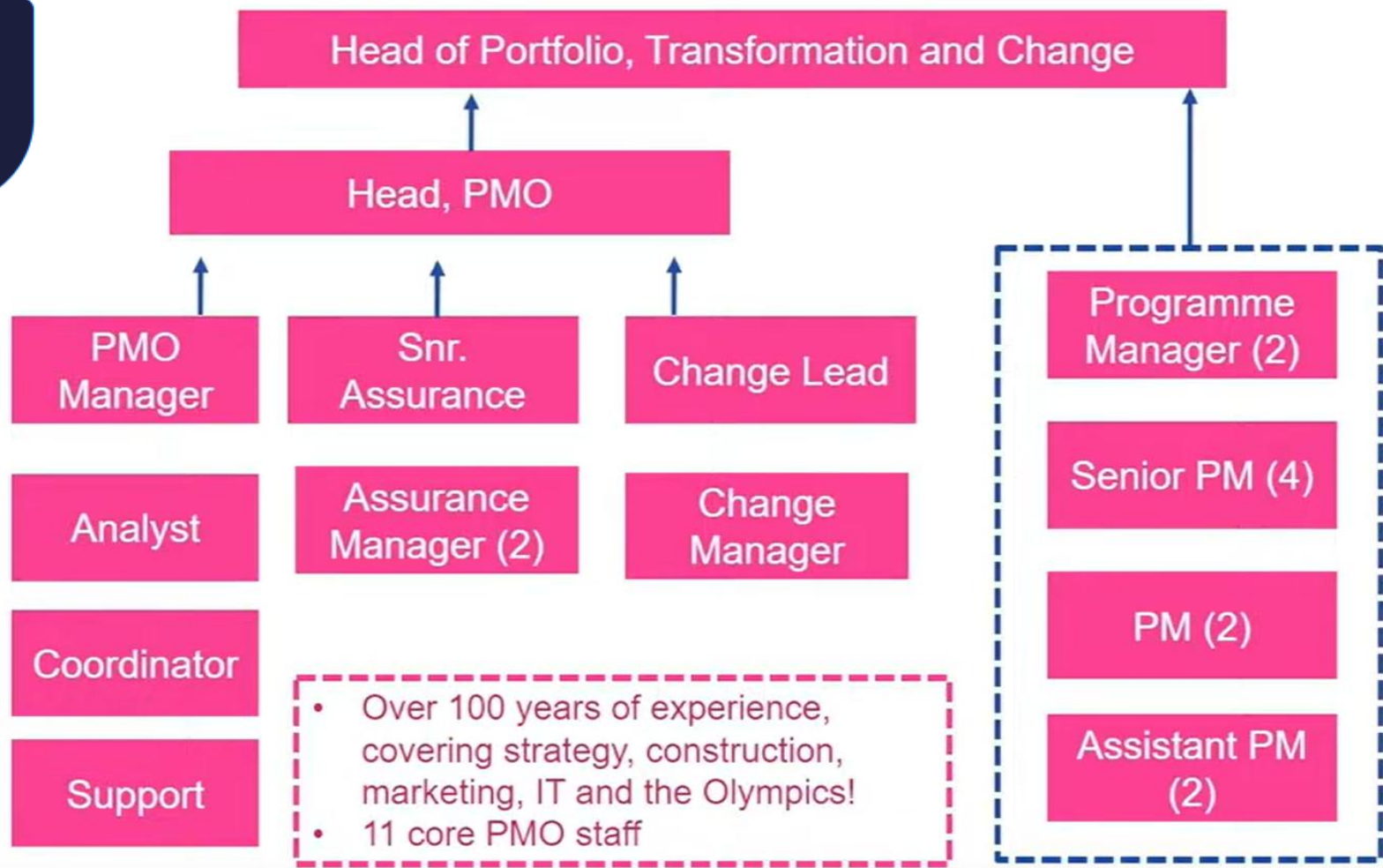
Develop professional capability and expertise





## Conception to Award Winner







# Areas of Focus



Its all about choices and decisions

## Major Change Board

- Single approach to Approval, Prioritisation and Assurance
- Decision making support, including assessment and recommendations
- Delegated Authority, from the Exec
- Overview of University wide Portfolio (£30million)

## Capability Building

- Professional project management capability building (~250 APM qualified practitioners)
- Corporate accreditation with APM
- Change Community of over 500 people – run 8-12 events per year
- Sector leading methodology and tool kit

## Assurance

- Ensure the decisions makers have access to the right information
- Set and control standards for project delivery Change and Project Framework
- Transparent scrutiny and challenge
- Focused on supporting the university realise strategic goals and ambitions





# Reflections; 2017/18 in brief

**We might be managing projects, but we work with people:** crucial to our success are the project teams and networks we work with and rely on. We put people first, when we talk ideas, impacts or risks and we support the institution in doing so.

**One size doesn't fit all:** our business is all about the unique user experience. We needed to recognise that our projects affect people and we needed to supported those around us in doing so too

**Be the expert:** we needed to demonstrate a confidence and commitment to our tradecraft. Our ability to guide, advise and intervene has created both a positive and broad impact

**Make the first move:** not everybody is ready to be helped, sometimes you have to roll your sleeves up and lead by example, especially when a project is high risk, or in an area of innovation. We have continually proven that when the going gets tough, the PMO is ready to go.

# Podejścia do funkcjonowania PMO w organizacjach

Stacja meteo



Dowódca eskadry



Kontrola lotów





**Jakie podejście do  
działania PMO jest  
najbliższe Twojej  
jednostce?**

Join by Web

[PollEv.com/pawelwyrozeb511](https://PollEv.com/pawelwyrozeb511)



## Jakie podejście do działania PMO jest najbliższe Twojej jednostce?



0%



0%



0%

## Jakie podejście do działania PMO jest najbliższe Twojej jednostce?



0%



0%



0%

## Modele PMO wg Hobbs, Aubrey

- PMOs with many projects and project managers and considerable decision-making authority;
- PMOs with few if any project managers, a mandate including most of the organization's projects, and a moderate level of decision-making authority.
- PMOs with few projects and few, if any, project managers and less decision-making authority;

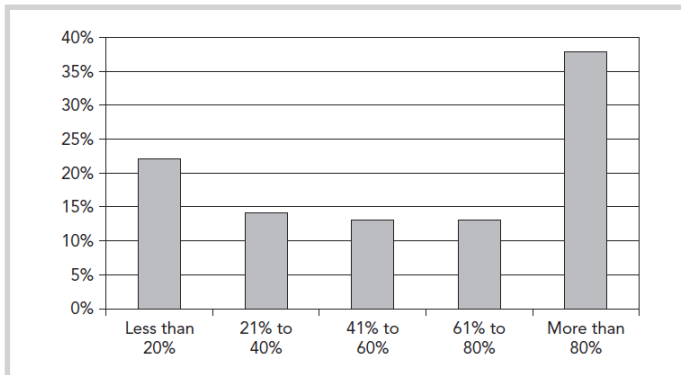


Figure 5: Percentage of projects within the mandate of the PMO.

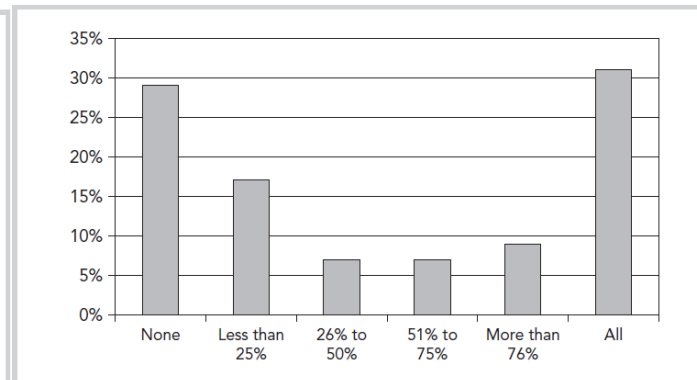


Figure 4: Percentage of project managers with the PMO.

## Modele PMO wg Gartner Group

Repository	<ul style="list-style-type: none"><li>- PMO w wersji „bazowej”.</li><li>- Źródło standardowej metodyki, narzędzi i podstawowej wiedzy projektowej.</li><li>- Odpowiedzialność ograniczona do przechowywania i udostępniania informacji.</li></ul>
Coach	<ul style="list-style-type: none"><li>- Model „trenerski”</li><li>- PMO koordynuje komunikację pomiędzy projektami, śledzi postępy i aktywnie wspiera projekty oraz ludzi poprzez działalność doradczą i szkoleniową.</li></ul>
Manager	<ul style="list-style-type: none"><li>- Model „zarządczy”</li><li>- PMO posiada całościową odpowiedzialność za wszystkie projekty, zarządzanie środowiskiem projektowym, jak również bezpośrednio kierowanie ich realizacją.</li></ul>

## Korzyści wynikające z utworzenia PMO

Selekcja programów i projektów	⇒	Eliminacja „pupilków”, mniejsze ryzyko, szybszy start, weryfikacja strategii
Optymalizacja portfela inwestycyjnego	⇒	Właściwe ulokowane pieniądze, skupienie się na strategii, równowaga na styku BAU-DEV
Maksymalizacja zwrotu z inwestycji	⇒	Właściwa kompozycja korzyści we właściwym czasie
Gospodarka zasobami	⇒	Redukcja kosztów, alokacja zasobów tam gdzie są najpotrzebniejsze
Ciągłe dopasowanie portfela do strategii	⇒	Lepsza decyzyjność, jasność co do celów, zatrzymanie przedsięwzięć niepasujących, uświadomienie koniecznych zmian
Rozwiązywanie konfliktów i sprzeczności	⇒	Lepsze planowanie, mniejsze zaangażowanie zarządów w rozwiązywanie konfliktów
Zarządzanie powiązaniem	⇒	Redukcja opóźnień, zarządzanie ścieżkami krytycznymi
Zarządzanie ryzykiem	⇒	Świadomość i uwzględnianie w planach maksymalnego ryzyka jakie może podjąć organizacja
Śledzenie postępów	⇒	Lepsza kontrola, trafniejsze decyzje, szybsza reakcja
Eliminacja redundancji	⇒	Oszczędności
Zarządzanie zmianą	⇒	Lepsze wykorzystanie okazji i zasobów

## PMO – działalność wysokiego ryzyka?

- M. Aubrey et al. (2010) - średni czas życia PMO to około dwóch lat.
- R. Singh et al. (2009) - trzy na cztery biura w ciągu pierwszych trzech lat działalności nie są w stanie dostarczyć oczekiwanej wartości i są zamykane.
- M. Stanleigh (2006) - identyczny odsetek porażek PMO (75%), tym razem w obszarze IT



**Czy w ostatnim roku  
spotkałeś/aś się z  
podważaniem wartości  
PMO przez kluczowych  
interesariuszy?**

Join by Web

[PollEv.com/pawelwyrozeb511](https://PollEv.com/pawelwyrozeb511)



## Czy w ostatnim roku spotkałeś/aś się z podważaniem wartości PMO przez kluczowych interesariuszy?

5 - zdecydowanie tak

0%

4 - raczej tak

0%

3 - ani tak, a nie

0%

2 - raczej nie

0%

1 - zdecydowanie nie

0%

## Czy w ostatnim roku spotkałeś/aś się z podważaniem wartości PMO przez kluczowych interesariuszy?

5 - zdecydowanie tak

0%

4 - raczej tak

0%

3 - ani tak, a nie

0%

2 - raczej nie

0%

1 - zdecydowanie nie

0%

## PMO - walka o wartość „z interesariuszami”, czy „dla interesariuszy”?

B. Hobbs i M. Aubry (2007) - 42% badanych PMO kwestionowanych przez interesariuszy

ESI: The Global State of the PMO – An Analysis for 2015 - 72% respondentów spotkało się w ostatnim roku z podważaniem wartości PMO przez kluczowych interesariuszy.

Najczęściej (72%) byli to przedstawiciele naczelnego kierownictwa, a na drugiej pozycji znaleźli się sami kierownicy projektów (37%).

PM Solutions, The State of the PMO 2016 - Co dziesiąte biuro doświadczyło silnych i licznych głosów krytycznych w przeszłości:

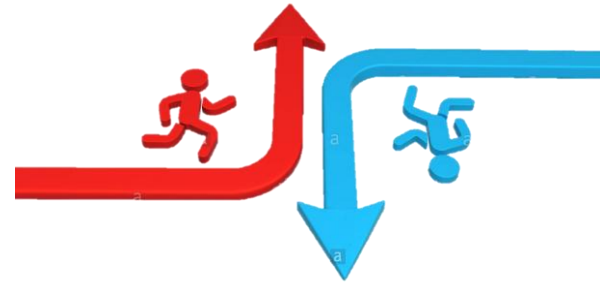
- traktowanie funkcjonowania PMO jako kosztów administracyjnych (ang. overhead) – 50% wskazań respondentów
- opór organizacji przed zmianami – 42% wskazań respondentów
- demonstrowanie wartości dodanej wnoszonej przez PMO – 41% wskazań respondentów
- zapewnienie spójnej realizacji zdefiniowanych procesów - 38% wskazań respondentów
- niedostateczne umiejętności i kompetencje kierowników projektów – 35% wskazań respondentów.

## „7 grzechów głównych” PMO

1. Niezdolność do bycia elastycznym i dostarczania wartości.
2. Ignorowanie ograniczeń zasobowych, warunkujących realizację projektów.
3. Mylenie spójnego procesu z rzetelnymi wynikami.
4. Niezdolność do silnego umocowania uzasadnienia biznesowego jako kluczowego dokumentu w zarządzaniu projektami.
5. Niechęć do pomocy zagrożonym projektom w kłopotach.
6. Niezdolność do rozmowy językiem biznesu.
7. Niezdolność do zdefiniowania opartych na wynikach i rezultatach wymagań kompetencyjnych dla kierowników projektów

## Symptomy kryzysu PMO

- **organizacja nie widzi wartości w działaniach PMO:** ciągłe podważanie przez kierownictwo działań biura, rzadkie uznanie jego pozytywnych wyników;
- **misja, wizja i cele PMO nie wspierają strategii organizacji:** brak pewności, jakie cele biznesowe biuro ma osiągnąć; niejasne i niespójnie formułowane oczekiwania lub brak ich formułowania;
- **PMO jest postrzegany jako „policjant”:** biuro z trudnością egzekwuje realizację projektów zgodnie z metodyką i ustalonymi procesami; pojawiają się narzekania, że wymagania te są sprzeczne z interesami organizacji;
- **organizacja unika PMO i jego procesów:** członkowie organizacji unikają realizacji projektów lub traktowania ich działań jako takich, nie chcą współpracy z PMO, ponieważ nie widzą sensu w angażowaniu tego biura w ich projekty;

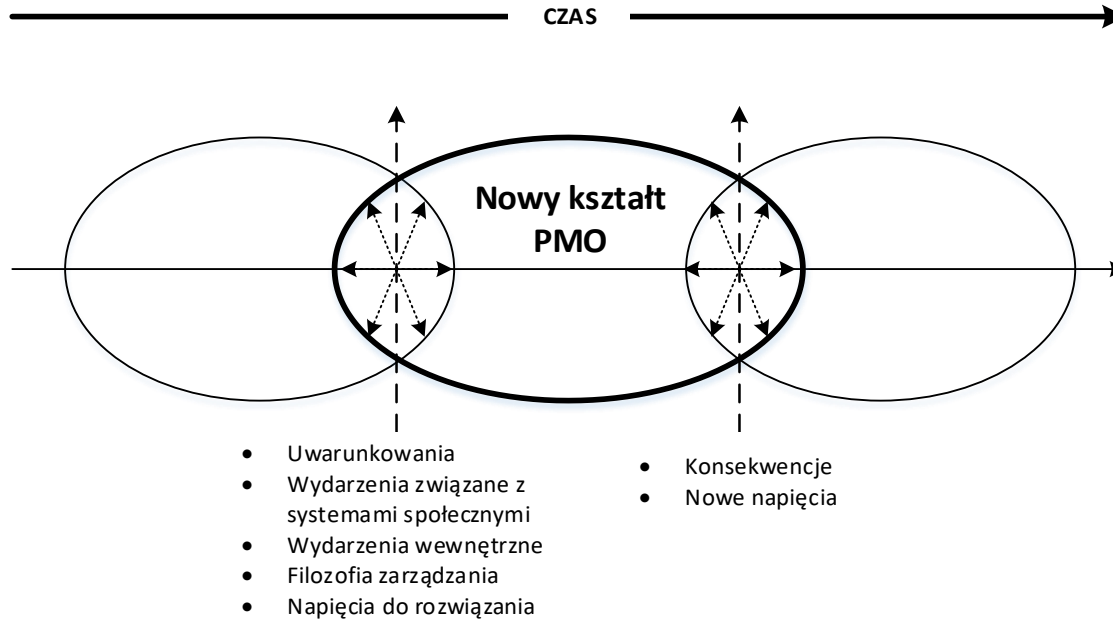


## Symptomy kryzysu PMO

- **inne działy narzekają, iż PMO nie rozumie ich działalności** i żyje w oderwaniu od biznesu, wyrażają też przekonanie, że nie wie ono, jak działa ich firma lub branża;
- **niski wskaźnik sukcesów projektów:** odsetek projektów zakończonych z powodzeniem jest stale niski, głównie z powodu źle dobranych procesów i złych narzędzi, które spowodowały utratę kontroli nad projektami i zdolności do sterowania nimi.
- **słabe wyniki portfela projektów:** wyniki pozostają niezadowolające, a poprzez zły dobór narzędzi i konflikty z interesariuszami PMO zostało zmarginalizowane lub odsunięte od procesów zarządzania portfelem projektów

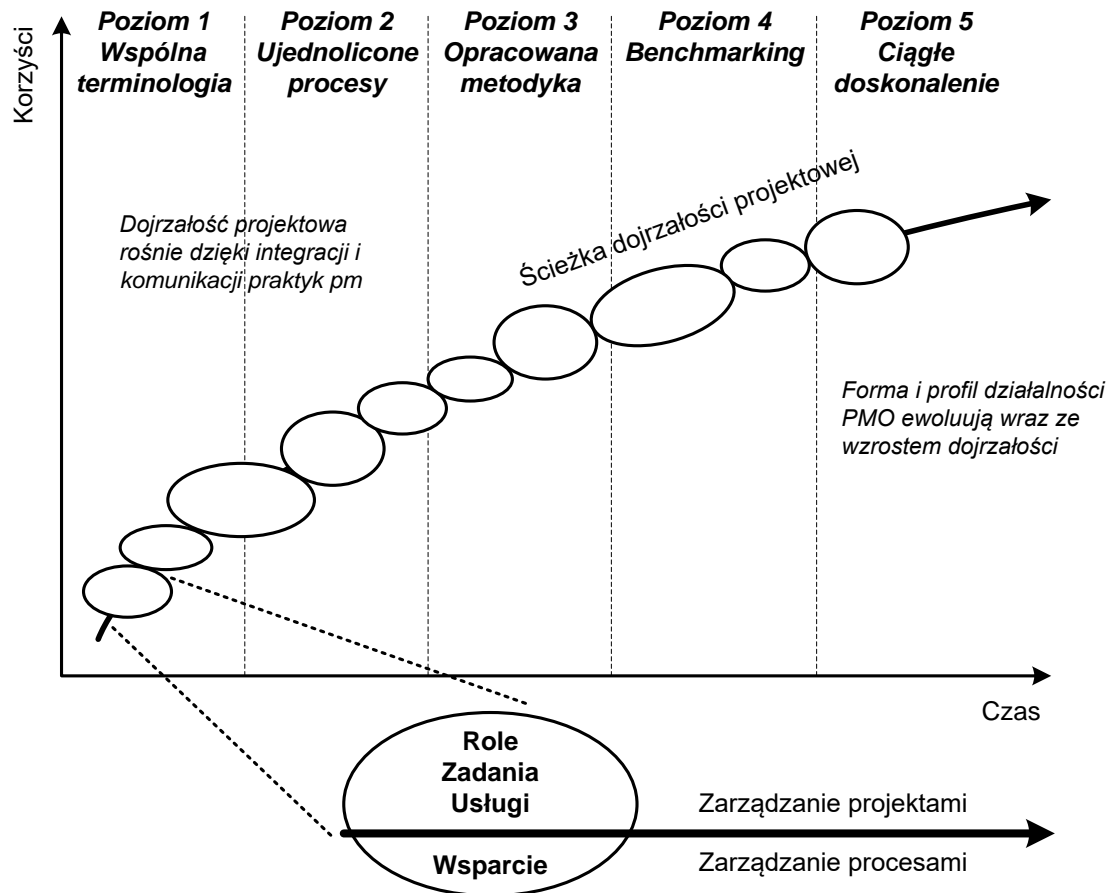


# Dynamika PMO



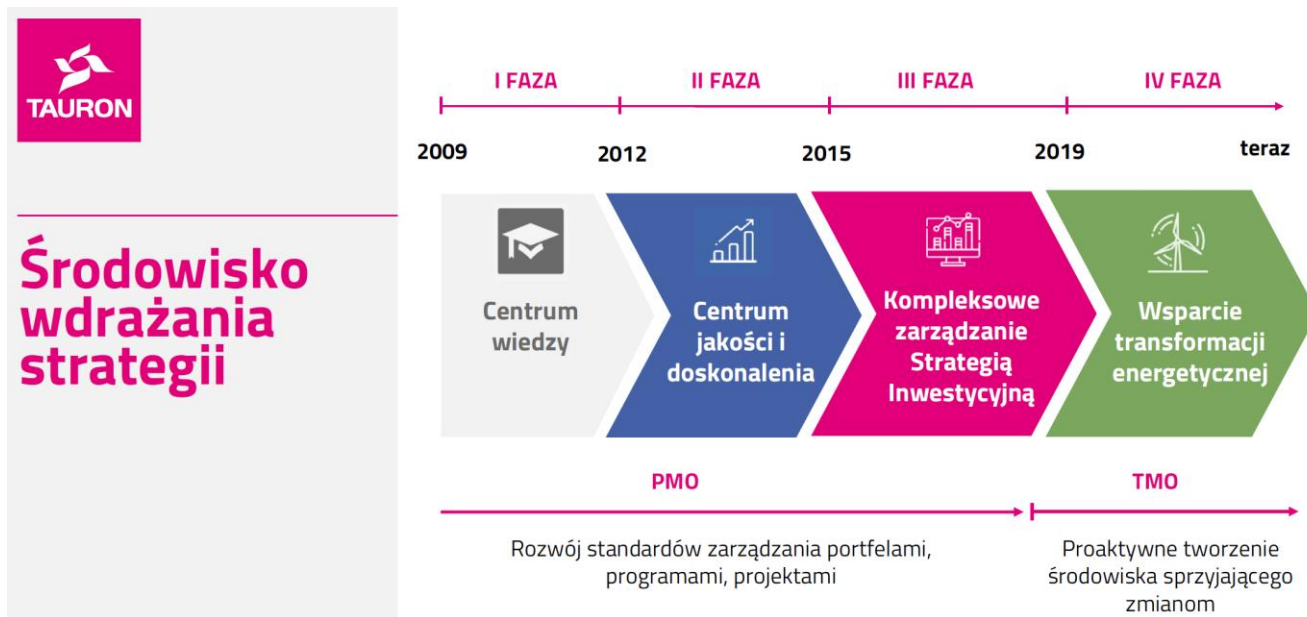
Source: Monique Aubry, Brian Hobbs, Denis Thuillier, (2009) "The contribution of the project management office to organisational performance", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2 Iss: 1, pp.141 - 148

# PMO w funkcji czasu



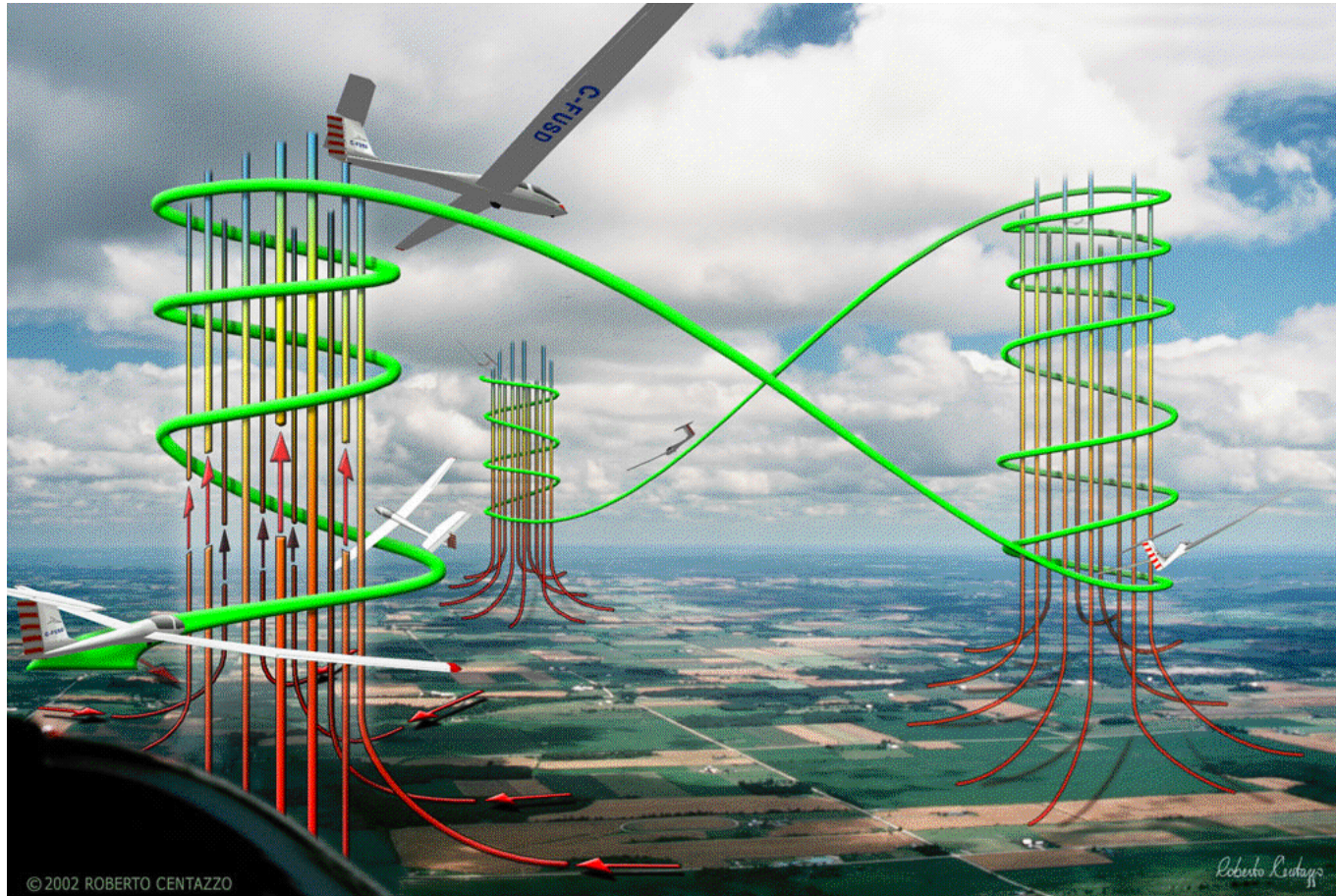
Źródło: D. Bolles, Building Project Management Centers of Excellence, Amacon 2002, s. 94

## Ewolucja PMO w Tauron Polska Energia S.A.



## Pytania kontrolne

1. Czy w firmie istotnie zmieniło się coś, co wymaga dostosowania przez PMO?
2. Jaka jest opinia jednostek o działalności PMO?
3. Czy są jacyś kluczowi przeciwnicy działalności PMO?
4. Czy ustanowione metody i procesy zarządzania projektami zostały dobrze przyjęte i są przestrzegane oraz czy zalecono i wdrożono zgłaszane usprawnienia?
5. Czy zmienił się poziom dojrzałości projektowej organizacji?
6. Czy kierownicy projektów zgłaszają te same problemy co wcześniej?
7. Czy nastąpiła zmiana sponsora PMO w naczelnym kierownictwie?
8. Czy kondycja projektów poprawiła się, czy jest bez zmian ?
9. Czy strategia działania PMO jest nadal właściwa?
10. Czy przyjęty model PMO jest właściwy?



**Klimat i otoczenie wokół  
PMO, w którym pracuję  
jest na "fali":**

Join by Web

[PollEv.com/pawelwyrozeb511](https://PollEv.com/pawelwyrozeb511)



## Klimat i otoczenie wokół PMO, w którym pracuję jest na "fali":

wznoszącej

0%

stabilnej

0%

opadającej

0%



## Klimat i otoczenie wokół PMO, w którym pracuję jest na "fali":

wznoszącej

0%

stabilnej

0%

opadającej

0%

## Czynniki sukcesu PMO

- Profesjonalna analiza środowiska organizacyjnego
- Poziom zaawansowania narzędzi adekwatny do dojrzałości projektowej organizacji
- Skupienie na kluczowych problemach
- Koncentracja na tworzeniu wartości dla interesariuszy
- Prawidłowa współpraca z kierownictwem i pracownikami organizacji
- Stopniowe, ewolucyjne rozbudowywanie biura



AMERICO PINTO

PMO GLOBAL ALLIANCE, CHAIRMAN

AMERICOPINTO@PMOGA.COM

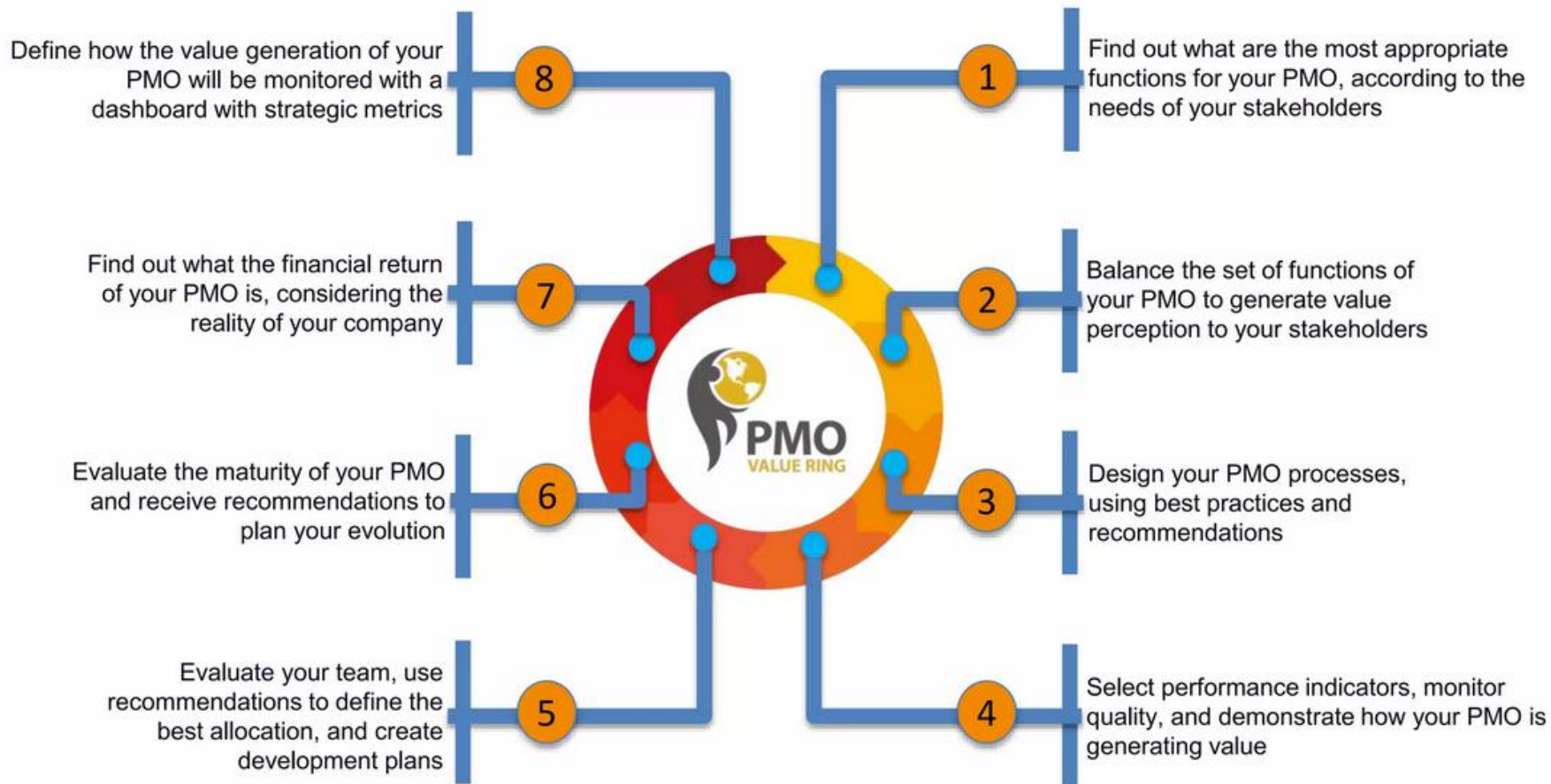
PMO VALUE RING MINDSET

- Never follow pre-set types of PMOs. This is the shortest way to failure.
- Success will depend on the ability of your PMO to be flexible enough to adapt to stakeholder needs.
- There is no right or wrong in PMOs. There is only what you need to do so that the value of your PMO is recognized.
- Do not be afraid - or lazy - to re-evaluate or reinvent your PMO whenever necessary.



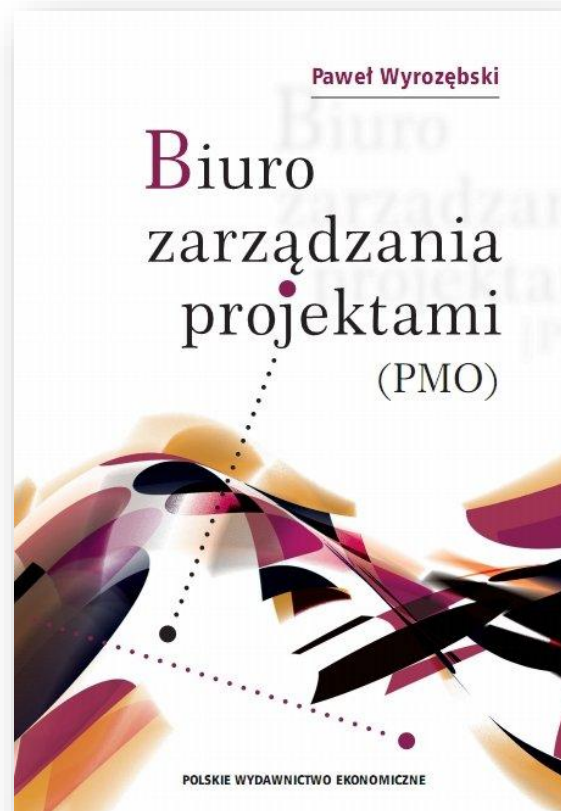
1. **DEFINING THE PMO SERVICES**
2. **BALANCING THE PMO MIX OF SERVICES**
3. **DEFINING THE PMO PROCESSES**
4. **DEFINING THE PMO KEY PERFORMANCE INDICATORS**
5. **DEFINING PMO HEADCOUNT AND COMPETENCIES**
6. **IDENTIFYING PMO MATURITY AND PLANNING THE EVOLUTION**
7. **CALCULATE THE PMO ROI**
8. **ESTABLISHING THE PMO BALANCED SCORECARD**

## Biuro zarządzania projektami - PMO



## Polecana literatura

- 1) Paweł Wyróżębski, *Biuro zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2019
- 2) Spalek S., Bodych M., *PMO, Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji*, OnePress, Gliwice 2012.
- 3) Perry M.P., *PMO w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
- 4) OGC, P3O — *Portfolio, Program and Project Offices*, The Stationery Office, London 2011.



**Dziękuję za uwagę i życzę  
wielu udanych projektów!**

*dr hab. Paweł Wyrozębski, prof. SGH*

*Katedra Zarządzania Projektami*

*Instytut Zarządzania*

*Szkoła Główna Handlowa*

*[pawel.wyrozebski@sgh.waw.pl](mailto:pawel.wyrozebski@sgh.waw.pl)*

*[pawel@wyrozebski.org](mailto:pawel@wyrozebski.org)*

*tel. 692 112 883*

