

SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

Stworzenie modelu organizacji wsparcia projektów na uczelni – zderzenie teorii z praktyką

dr hab. Bartosz Grucza, prof. SGH

seminarium

**Zarządzanie projektami: perspektywa lokalna, krajowa i
europejska**

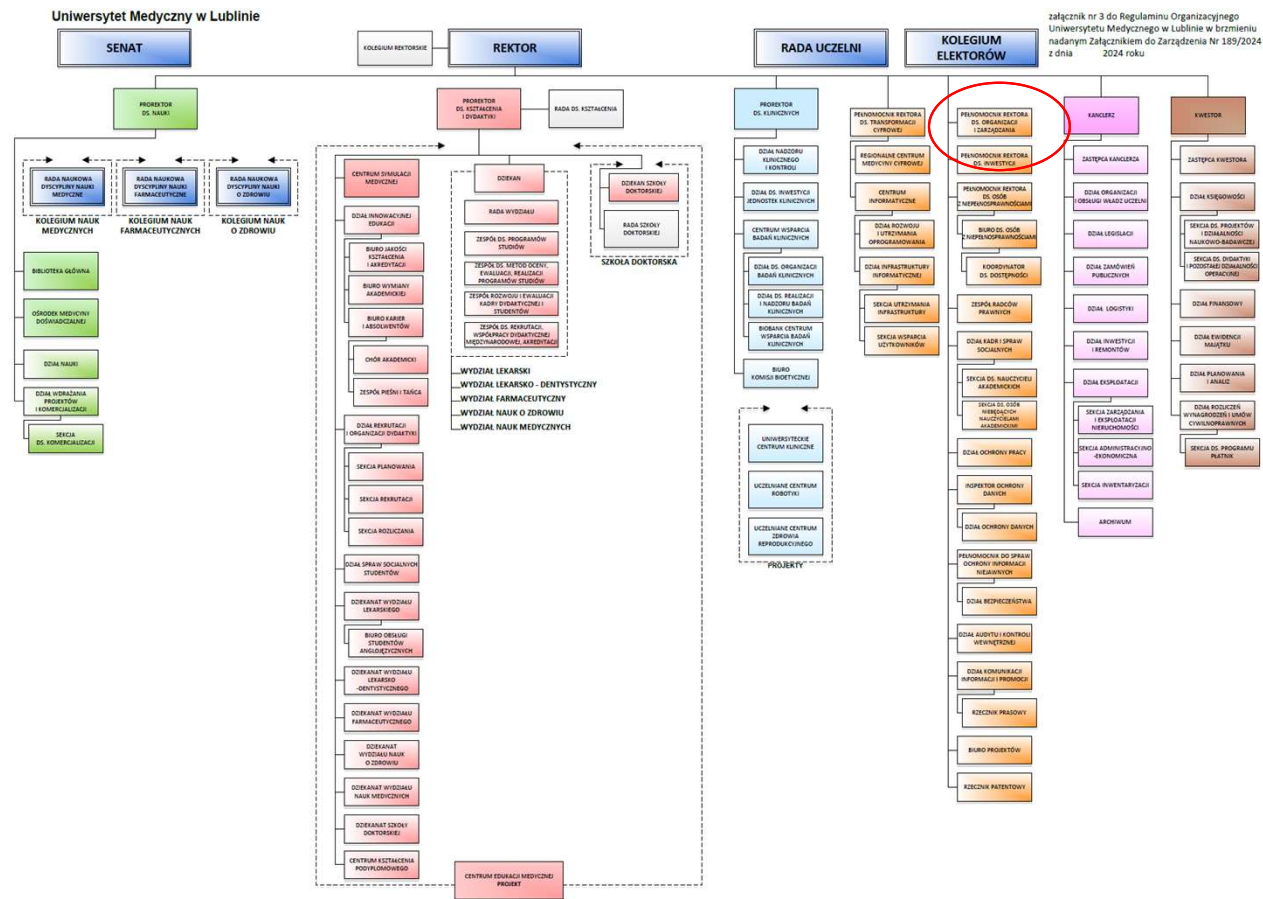


Studium przypadku Uniwersytetu Medycznego w Lublinie



Kluczowy czynnik sukcesu nr 1

Wsparcie i zaangażowanie najwyższego kierownictwa





Kluczowy czynnik sukcesu nr 2

Diagnoza

- Zastosowano metodykę PCM / Logframe do przeprowadzenia analizy
- Analiza została przeprowadzona w sposób transparentny
- W tworzeniu analizy wzięło udział ponad 60 kierowników jednostek i ich zastępców
- Wyniki zostały upowszechnione i omówione w środowisku uczelni
- Wyniki zostały zweryfikowane przez pracowników w ramach konsultacji

Kluczowy czynnik sukcesu nr 2

Diagnoza

Analiza problemu

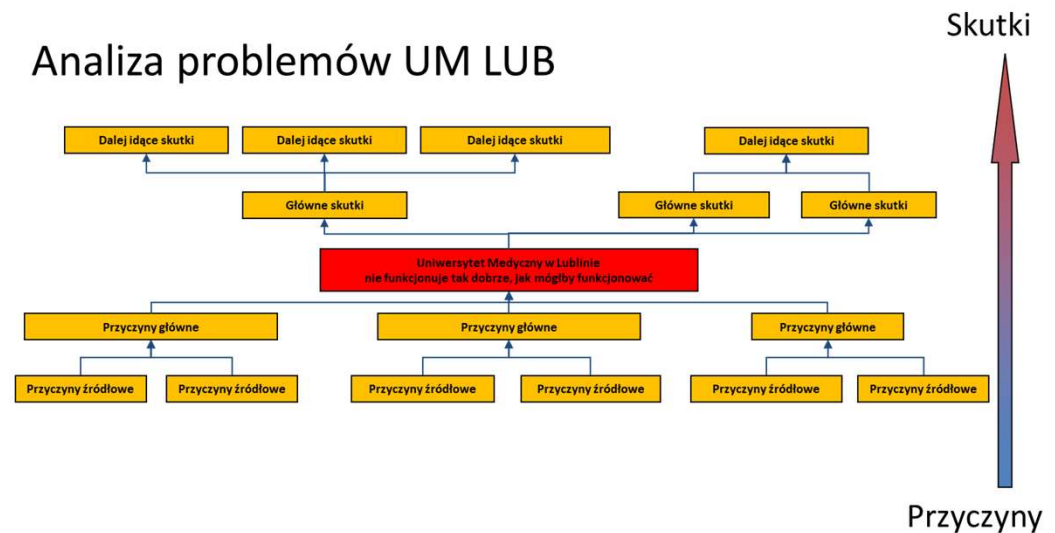
wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa problemu stanowiącego zwięzły opis istniejącej negatywnej sytuacji.

Analiza problemu obejmuje następujące etapy:

1. Analiza istniejącej sytuacji
2. Identyfikacja kluczowych problemów
3. Wskazanie zależności przyczynowo-skutkowych

Zidentyfikowano 310 źródłowych przyczyn problemów!

Analiza problemów UM LUB





Kluczowy czynnik sukcesu nr 2

Diagnoza

Analiza problemu - przyczyny

- Regulacje wewnętrzne
- Organizacja
- Nadmierna centralizacja
- Procesy decyzyjne i obieg dokumentów
- Nierównomierne obciążenie pracą
- Brak transparentności
- Słaba współpraca
- Deficyt komunikacji
- Nieadekwatne kompetencje
- Nieadekwatne wynagrodzenia
- Niska motywacja pracy
- Ograniczone możliwości rozwoju
- Przeciążenie pracą
- Sprawy kadrowe
- Deficyt promocji i marketingu
- Postawy i atmosfera pracy
- Postawa kierownictwa
- Organizacja pracy zdalnej
- Deficyty strategii
- Projekty
- Deficyty rozwiązań i narzędzi wsparcia
- IT
- Warunki lokalowe
- Finanse



Kluczowy czynnik sukcesu nr 2

Diagnoza

Analiza problemu

Projekty (wybrane przyczyny)

1. Brak informacji o projektach na poziomie całej uczelni
2. Brak informacji o środkach zaangażowanych w projekty, zaangażowanych zasobach
3. Realizacja projektów niewłaściwych (niekorzystnych dla uczelni lub nieuzasadnionych)
4. Brak zaangażowania w projekty jednostek, które je współrealizują, ale za nie ponoszą odpowiedzialności
5. Brak komunikacji między jednostkami na etapie planowania projektów i w trakcie realizacji
6. Rozpoczynanie nowych projektów bez weryfikacji i powiązania z już toczącymi się przedsięwzięciami
7. Nakładanie dodatkowych zadań na jednostki, przy jednoczesnym braku dodatkowego zatrudnienia lub dodatkowego wynagradzania



Kluczowy czynnik sukcesu nr 2

Diagnoza

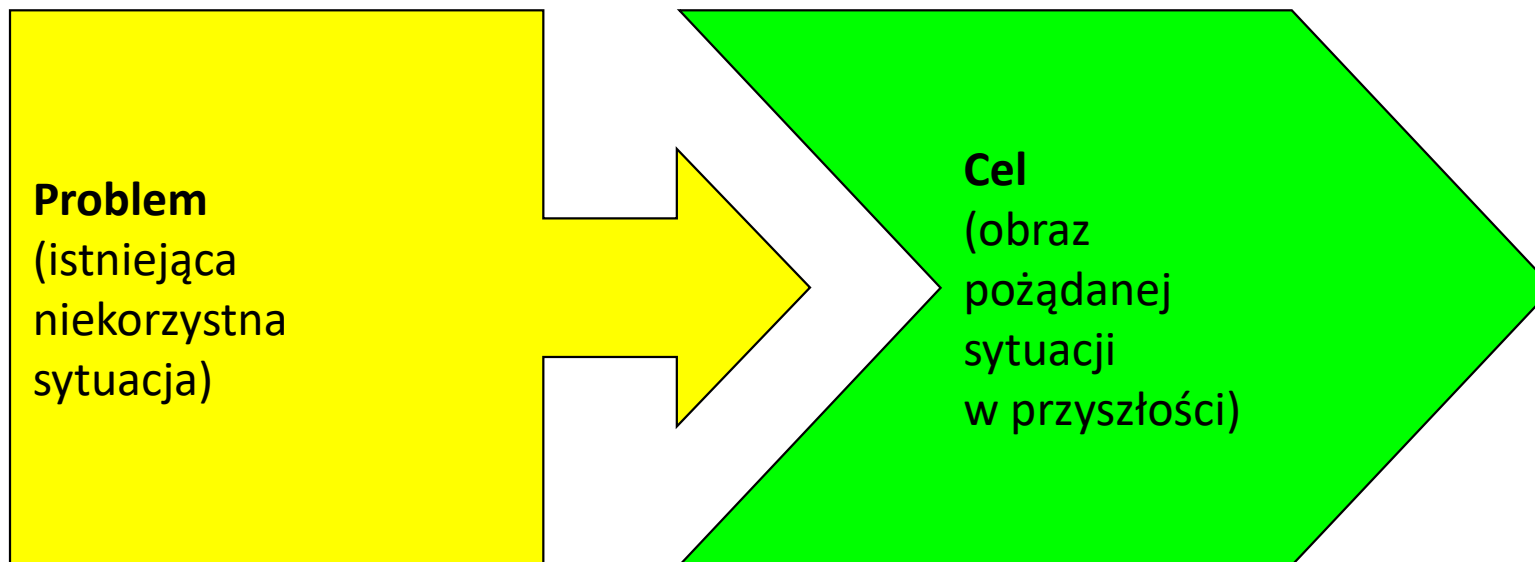
Analiza problemu - skutki

- Frustracja
- Spadek motywacji
- Chaos
- Stres pracowników
- Zła atmosfera
- Pogorszenie stanu zdrowia
- Trudności w realizacji zadań
- Zakłócone procesy decyzyjne
- Brak czasu
- Opóźnienia
- Dezorganizacja
- Niska efektywność pracy
- Patologie organizacyjne
- Bariery rozwojowe
- Utrata pracowników
- Straty wizerunkowe
- Negatywne skutki finansowe
- Negatywne skutki prawne

Kluczowy czynnik sukcesu nr 3

Sformułowanie celów

Kluczem do przejścia od analizy problemów do analizy celów jest przekształcenie negatywnych zjawisk w propozycję pozytywnego działania



Kluczowy czynnik sukcesu nr 3

Sformułowanie celów

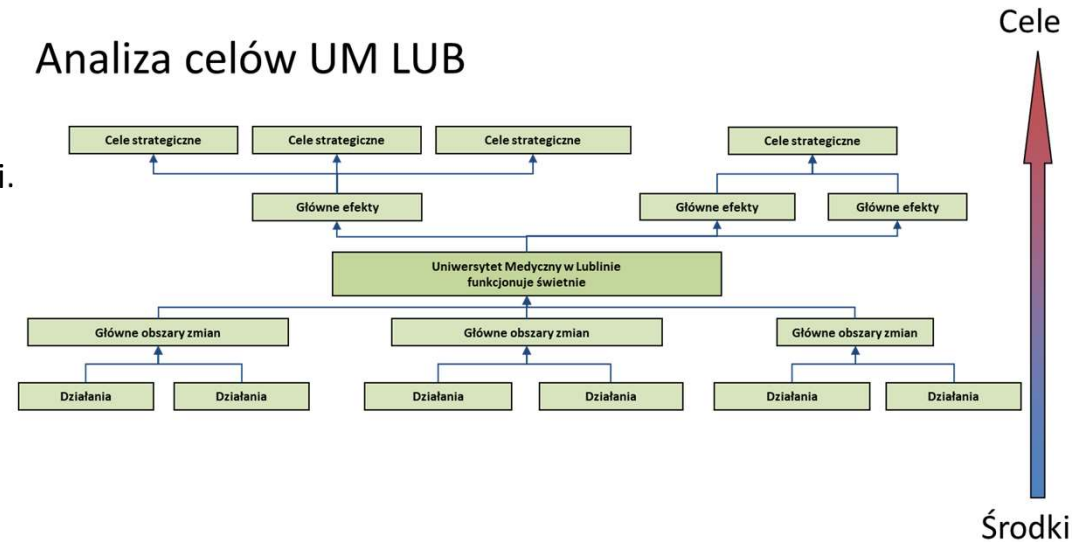
Analiza celów

wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa celów stanowiącego zwięzły opis pożądanej sytuacji w przyszłości.

Analiza celów obejmuje następujące etapy:

1. Opis przyszłej, pożądanej sytuacji
2. Identyfikacja potencjalnych rozwiązań
3. Zamiana aspektów negatywnych w pozytywne

Analiza celów UM LUB



Zidentyfikowano również ponad 300 pomysłów usprawnień!



Kluczowy czynnik sukcesu nr 3

Sformułowanie celów

Analiza celów - środki

- Usprawnienie organizacji
- Decentralizacja
- Usprawnienie procesów decyzyjnych i obiegu dokumentów
- Równomierne obciążenie pracą
- Zwiększenie transparentności
- Poprawa współpracy
- Poprawa komunikacji
- Adekwatne wynagrodzenia
- Zwiększenie motywacji do pracy
- Tworzenie możliwości rozwoju
- Uporządkowanie spraw kadrowych
- Zmiana postaw pracowniczych i poprawa atmosfery pracy
- Zmiana postaw kierowniczych
- Wzmocnienie strategii
- Usprawnienie realizacji projektów
- Nowe rozwiązania i narzędzia wsparcia
- Poprawa funkcjonowania IT
- Intensyfikacja promocji i marketingu
- Większa dyscyplina finansowa



Kluczowy czynnik sukcesu nr 3

Sformułowanie celów

Analiza celów - efekty

- Sprawność organizacyjna
- Wzrost efektywności i jakości pracy
- Transparentność
- Adekwatne wynagrodzenia
- Większa motywacja do pracy
- Utrzymanie i zatrudnienie najlepszych pracowników
- Sprostanie oczekiwaniom studentów
- Wysoka pozycja na rynku edukacyjnym
- Sukcesy naukowe
- Poprawa komunikacji
- Dobra atmosfera i kultura pracy
- Pozytywna postawa i zaangażowanie
- Kreatywność i innowacyjność
- Work-life balance
- Poczucie bezpieczeństwa
- Partnerstwo
- Dobre relacje kierownicze
- Stabilność i bezpieczeństwo IT
- Pozytywny wizerunek Uczelni
- Poprawa sytuacji finansowej



Kluczowy czynnik sukcesu nr 4

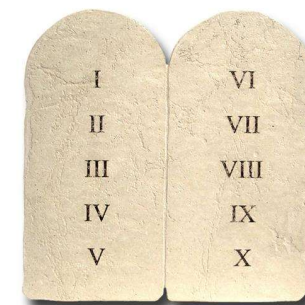
Restrukturyzacja

1. Uproszczenie struktury
2. Jednoznaczne wskazanie odpowiedzialności za poszczególne funkcje organizacji
3. Skupienie struktury wokół podstawowych obszarów działalności Uniwersytetu: dydaktyka, nauka, sprawy kliniczne, administracja, finanse
4. Organizacja poszczególnych pionów zgodnie z logiką procesów w nich zachodzących
5. Ograniczenie liczby stanowisk kierowniczych – prorektorów, prodekanów, dyrektorów, kierowników, pełnomocników
6. Podporządkowanie funkcji centralnych (m.in. kadry, projekty, współpraca międzynarodowa) bezpośrednio Rektorowi
7. Konsolidacja funkcji administracyjnych i rozszerzenie zadań administracji
8. Ograniczenie liczby małych jednostek administracyjnych i stanowisk kierowniczych w administracji
9. Zapewnienie porównywalności i ujednoczenie zakresu stanowisk kierowniczych w administracji
10. Realizacja części funkcji organizacyjnych w formie projektów (m.in. Centrum Edukacji Medycznej, Centrum Obsługi Nauczycieli i Studentów, Central International Agency Education in English, Uczelniane Centrum Egzaminów Medycznych, Uczelniane Centrum Robotyki, Uczelniane Centrum Zdrowia Reprodukcyjnego)

Kluczowy czynnik sukcesu nr 5

Założenia dotyczące realizacji projektów na uczelni

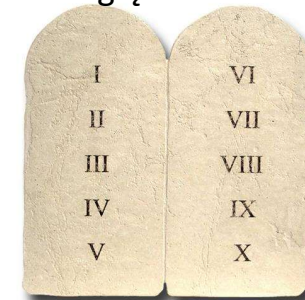
- 1) Przygotowanie i realizacja projektów z uwagi na ich przekrojowy charakter powinna być funkcją administracji centralnej skupioną w jednej jednostce organizacyjnej o charakterze PMO (*project management office*).
- 2) Biuro Projektów powinno być domyślną jednostką, w której pomoc otrzymują wszyscy inicjatorzy projektu, w tym nauczyciele akademicy i doktoranci.
- 3) Biuro Projektów powinno być jednostką zapewniającą spójność komunikacji zewnętrznej, sprawozdawczości i raportowania wobec instytucji zewnętrznych finansujących projekty.
- 4) Należy przyjąć obligatoryjne kryteria, które muszą spełniać projekty, aby były realizowane przez Uczelnię.
- 5) Należy określić transparentne zasady oceny i wyboru projektów przez ciało kolegialne reprezentujące różnych interesariuszy Uczelni – np. rektorską Komisję ds. oceny projektów.
- 6) Należy stworzyć centralną bazę inicjatyw projektowych, zapewniając ochronę praw autorskich Inicjatora i zapewnić wszystkim jednakowy standard procesu przygotowania i realizacji projektu.



Kluczowy czynnik sukcesu nr 5

Założenia dotyczące realizacji projektów na uczelni

- 7) Struktura regulaminu powinna nawiązywać do etapów cyklu życia projektu z uwypukleniem korzyści dla kierownika projektu podkreślając zakres wsparcia udzielanego przez jednostki administracji UM LUB i wskazując konkretne działania operacyjne realizowane przez administrację, jak np.: przygotowywanie wzorów umów, pomoc w sporządzeniu opisów przedmiotów zamówienia itp. (w pierwotnej wersji skupiono się głównie na obowiązkach spoczywających po stronie autorów projektów).
- 8) Wyodrębnienie dwóch ścieżek inicjowania projektów:
 - naukowo-badawczych, które byłyby wyłączone z oceny i selekcji (uproszczony formularz)
 - dydaktycznych, organizacyjnych, infrastrukturalnych i innych, które powinny podlegać ocenie i selekcji ze względu na ingerowanie w zakres podstawowej działalności uczelni.
- 9) Wyodrębnienie dwóch zróżnicowanych ścieżek wsparcia projektów:
 - dla projektów zarządzanych jednoosobowo (jak granty NCN)
 - dla projektów zarządzanych przez zespoły zarządzające (np. projekty FERS), w których istnieją stanowiska administracyjne.
- 10) Stworzenie jednolitego wzoru metryki projektu dla wszystkich projektów bez względu na źródło finansowania.





Kluczowy czynnik sukcesu nr 6

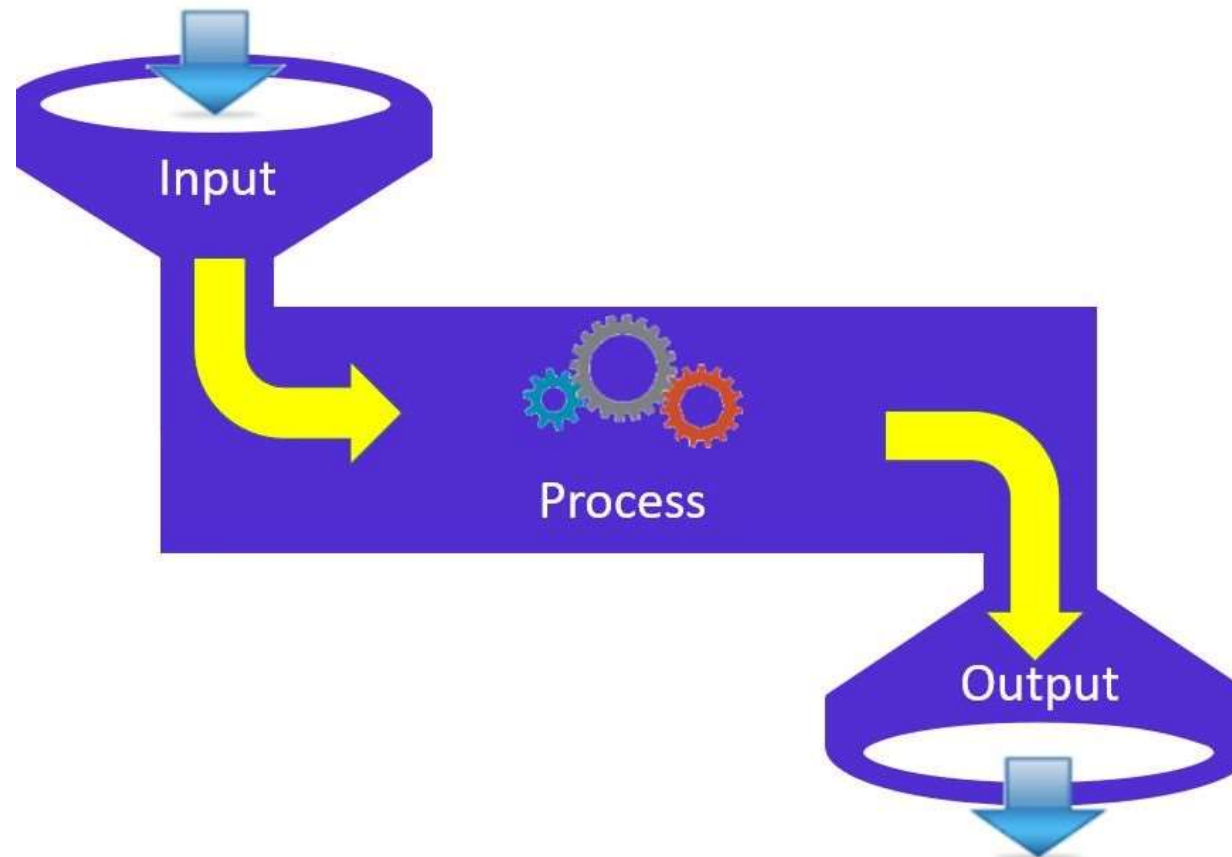
Regulamin realizacji projektów

Spis treści

Dział I. Przepisy ogólne	3
Dział II. Procedury projektowe	4
Rozdział I. Procedura inicjowania projektów	4
Rozdział II. Procedura przygotowania projektów	10
Rozdział II.1 Procedura przygotowania i złożenia wniosku o dofinansowanie	10
Rozdział II.2 Procedura rozpoczęcia realizacji projektu	14
Rozdział III. Procedura tworzenia zespołu projektowego	15
Rozdział IV. Procedury realizacji projektów	20
Rozdział IV.1 Procedura uruchomienia projektu	21
Rozdział IV.2 Procedura realizacji projektów	22
Rozdział IV.3 Procedura raportowania	27
Rozdział IV.4 Procedura kontroli projektów	29
Rozdział IV.5 Procedura wprowadzania zmian w projekcie	30
Rozdział IV.6 Procedura zamknięcia projektu	31
Załączniki	36
załącznik nr 1 Formularz - Inicjatywa projektu naukowo-badawczego ..	36
załącznik nr 2 Formularz - Inicjatywa projektu dydaktycznego / organizacyjnego / inwestycyjnego	36
załącznik nr 3 Formularz - Założenia merytoryczne do zarządzenia Rektora w sprawie rozpoczęcia realizacji projektu	36
załącznik nr 4 Metryka projektu	36
załącznik nr 5 Schemat oceny inicjatyw projektowych	36
załącznik nr 6 Karta zamknięcia projektu	36

Kluczowy czynnik sukcesu nr 7

Jedno „wejście” procesu





Kluczowy czynnik sukcesu nr 8

Komisja ds. oceny projektów

- 1) Pełnomocnik Rektora do spraw Organizacji i Zarządzania – Przewodniczący Komisji;
- 2) Prorektor do spraw Kształcenia i Dydaktyki;
- 3) Prorektor do spraw Nauki;
- 4) Prorektor do spraw Klinicznych;
- 5) Kanclerz;
- 6) Kwestor;
- 7) Pełnomocnik Rektora do spraw Transformacji Cyfrowej;
- 8) kierownik Biura Projektów – Sekretarz Komisji.



Kluczowy czynnik sukcesu nr 9

Kryteria oceny projektów

I	Kryterium podstawowe	Waga kryterium W_i	Ocena punktowa P_i (w skali od 1 do 5)*	Ocena punktowa ważona $W_i \cdot P_i$
I.1	Zgodność	20%		
I.2	Wykonalność	20%		
I.3	Skuteczność	20%		
I.4	Trwałość	20%		
I.5	Efektywność	10%		
I.6	Zdolność finansowania	10%		
	Ocena sumaryczna	100%		

* każde z kryteriów musi być spełnione co najmniej na poziomie 3 pkt.
Inicjatywa projektowa spełnia / nie spełnia* kryteriów podstawowych
* niepotrzebne skreślić



Kluczowy czynnik sukcesu nr 9

Kryteria oceny projektów

II	Kryterium dodatkowe	Waga kryterium W_i	Ocena punktowa P_i (w skali od 1 do 5)	Ocena punktowa ważona $W_i \cdot P_i$
II.1	Perspektywiczność	10%		
II. 2	Oczekiwania interesariuszy	10%		
II. 3	Spełnienie standardów	10%		
II. 4	Innowacyjność	10%		
II. 5	Wartość dodana	10%		
II.6	Replikowalność	10%		
II.7	Potencjał komercjalizacji	10%		
II.8	Budowanie kapitału intelektualnego i społecznego Uczelni	10%		
II.9	Rozwój zasobów materialnych Uczelni	10%		
II.10	Przełomowość / efekt WOW!	10%		
	Ocena sumaryczna	100%		
Ocena końcowa (kryteria podstawowe + kryteria dodatkowe)				



Kluczowy czynnik sukcesu nr 10

Formalna decyzja Rektora o uruchomieniu i zakończeniu projektu

DECYZJA NR ... z dnia 20...r.

w sprawie: rozpoczęcia realizacji projektu

Na podstawie ..., ustala się co następuje:

§ 1 Uruchamia się realizację projektu finansowanego z funduszy krajowych/ międzynarodowych/strukturalnych/innych:

Tytuł projektu:

Akronim projektu:

na warunkach określonych w umowie: nr umowy, data podpisania.

§ 2 Na stanowisko kierownika projektu powołuje się ...

§ 3 Projekt będzie realizowany w terminie ...

§ 4 Projekt będzie realizowany przez jednostkę/i: ...

§ 5 (jeżeli dotyczy) Nadzór nad projektem będzie sprawował Komitet Sterujący w składzie:

..... – Przewodniczący Komitetu Sterującego

..... –

§ 6 Decyzja wchodzi w życie z dniem podpisania.

REKTOR



Podsumowanie

Model organizacji wsparcia projektów na uczelni opiera się na:

1. Przychylności i zaangażowaniu najwyższego kierownictwa
2. Pogłębionej i transparentnie przeprowadzonej z udziałem interesariuszy diagnozie sytuacji wyjściowej
3. Precyzyjnie zdefiniowanych celach modelu
4. Ramach organizacyjnych centralizujących zarządzanie portfelem projektów
5. Uzgodnionych założeniach dotyczących sposobu realizacji projektów
6. Własnej metodyce / regulaminie zarządzania projektami, obejmującym cały cykl życia projektu, role, definicje, zadania, szablony dokumentów etc.
7. Uszczelnieniu „wejścia” procesu inicjowania projektów
8. Interdyscyplinarnym zespole kolegialnym do oceny projektów
9. Zdefiniowanych kryteriach oceny projektów
10. Formalizacji kluczowych „stempli czasowych” związanych z projektem (m.in. momentu rozpoczęcia i zakończenia projektu, kamieni milowych, punktów raportowania)



SGH

Szkoła Główna
Handlowa
w Warszawie

Dziękuję za uwagę

Katedra Badań nad Infrastrukturą i Mobilnością

prof. SGH dr hab. Bartosz Grucza e-mail: bgrucz@sgh.waw.pl