

**Artur Maik**

Studenckie Koło Naukowe Koncept  
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach  
Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych  
- opiekun naukowy dr Joanna Rogalska

## **WYBRANE PROBLEMY TWORZENIA BIUR WSPIERANIA PROJEKTÓW NA PRZYKŁADZIE UCZELNI WYŻSZEJ**

### **Streszczenie**

Biuro projektów to jednostka organizacji, która wspiera zarządzanie projektami. Jest to element struktury określonej organizacji, który bezpośrednio nadzoruje, kontroluje oraz tworzy zespół pracy przy projektach. Celem niniejszego artykułu było ukazanie wybranych problemów związanych z funkcjonowaniem biur projektów.

### **Wstęp**

Biura projektów to nazwa nowoczesnych jednostek organizacji, które wspierają zarządzanie projektami. Jest to komórka organizacji o określonym oddziaływaniu, która bezpośrednio nadzoruje, jak i współtworzy zespół pracy przy projektach. Biuro projektów w zależności od formy oraz rodzaju może oddziaływać na różnych płaszczyznach organizacji, a także posiadać odmienne funkcje. Trzy główne typy biur projektów to przede wszystkim: operacyjne, strategiczne, a także taktyczne. Operacyjne biura projektów mają za zadanie świadczenie usług na rzecz jednego projektu lub też małego programu albo portfela projektów. Taktyczne biuro projektów jest jednostką umiejscowioną na średnim poziomie zarządzania (Trocki 2012). Strategiczne zaś obejmuje swym zasięgiem całą organizację, a także jest ulokowane na najwyższym poziomie organizacji. Tego typu jednostka strukturalna jest jak najbardziej przyszłościową podstawą większości organizacji, zarówno tych publicznych, jak i przedsiębiorstw. Przekłada się to na przyszły sukces zarówno samego projektu, jak i organizacji która go zleciła.

Celem pracy było ukazanie wybranych problemów związanych z funkcjonowaniem biur projektów.

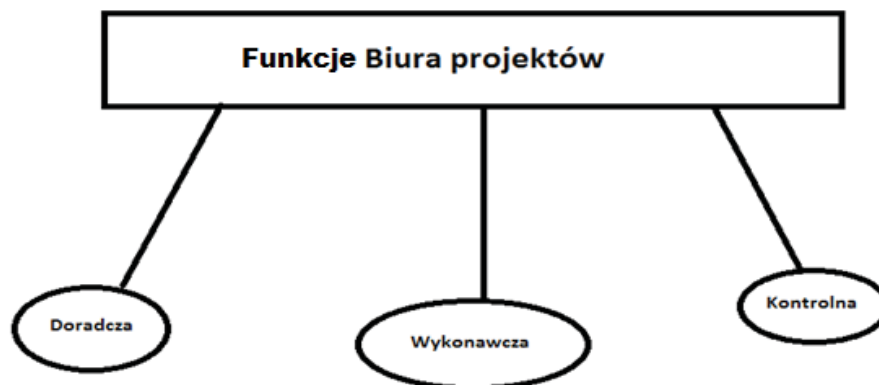
## 1. Problematyka oraz istota organizacji biura projektów

W chwili, gdy wdrażanie projektów następuje w określony sposób, a także w tym samym czasie realizowane jest kilka projektów, niektóre z nich nabywają postać funkcji, tzn. występują jako powtarzalne czynności danej organizacji. Tego typu zachowania, są dowodem na to, że określone projekty, które występują na zasadzie funkcji można przyjąć jako stałe zadania przydzielane trwałym stanowiskom, czy też komórkom organizacyjnym. Gromadzenie wiedzy, jak i doświadczeń z realizacji poszczególnych przedsięwzięć jest wystarczającym uzasadnieniem w kwestii powstania biur projektów. To właśnie dzięki tego typu organizacjom w przyszłości można realizować projekty z większą skutecznością, efektywnością oraz co najważniejsze ze zmniejszonym ryzykiem. Biura projektów są także poniekąd pewnego rodzaju specjalnymi jednostkami funkcjonalnymi, co oznacza, że sprawują nadzór oraz wspomagają w terminowym opracowywaniu raportów, które są zgodne z określonymi standardami. Jedną z kolejnych fundamentalnych funkcji biur jest rozwiązywanie ewentualnych konfliktów, które mogą się pojawić wewnątrz projektu (Trocki 2012). Przydatność biur projektów można także potwierdzić wynikami badań, które zostały przeprowadzone przez „CIO Magazine” w krajach rozwiniętych, gdzie 76% badanych organizacji wdrożyło je w przeciągu ostatnich trzech lat. Uważa się, że biura projektów stanowią jedno z najlepszych rozwiązań w ostatniej dekadzie. Potwierdzeniem na to jest także fakt, że coraz więcej organizacji oraz przedsiębiorstw decyduje się na wprowadzenie do swojej struktury organizacyjnej tego typu jednostek (Ware 2003).

Biura projektów posiadają różnego rodzaju nazwy w zależności od funkcji jakie pełnią, są to m.in. biura zarządzania projektami, centrum zarządzania projektami, a także biuro wsparcia projektów. W ogólnym słowa tego znaczeniu biuro projektów można uznawać za wydzieloną w strukturze organizacji jednostkę organizacyjną, która ma przypisane zasoby, personel a także zadania. Celem biur projektów jest przede wszystkim podnoszenie jakości, sprawności, a także efektywności realizowanych projektów (Wysocki 2013). Kolejne badania, które zostały przeprowadzone przez PMI Instytut w 2013 roku wykazują, że 60% przypadków utworzenia takiego biura przekłada się bezpośrednio na wzrost liczby projektów zakończonych pozytywnym rezultatem, tj. z określonym czasem, zgodnie z oczekiwaniami oraz co istotne zdefiniowanym wcześniej budżetem. Do największych korzyści, które są osiąmane poprzez wprowadzenie biur projektów, można zaliczyć m.in.:

- wdrożenie standardów zarządzania projektami;
- zwiększenie wydajności pracowników;
- wzrost satysfakcji klientów wewnętrznych oraz zewnętrznych;
- niższe koszty (Trocki 2012).

Na ryc. 1. przedstawiono podstawowe funkcje biur projektów.



Ryc. 1. Podstawowe funkcje biura projektów

Funkcja doradcza to przede wszystkim zarządzanie wiedzą o projektach realizowanych w firmie – ukończonych oraz zarzuconych. Funkcja ta sprowadza się także do informacji na temat upowszechniania wzorców zarządzania. Kształcenie kadry kierowniczej w dziedzinie zarządzania projektami także należy do zakresu obowiązków biur projektów. Kolejną kwestią, która bezpośrednio związana jest z funkcją doradczą jest dostarczanie niezbędnych narzędzi do zarządzania projektami w organizacji (Paliszkiewicz 2007).

Funkcja wykonawcza powiązana jest z dostarczeniem wysoko wykwalifikowanych kierowników projektów oraz doradców i analityków. Jest to także samodzielne zarządzanie projektami najważniejszymi w skali firmy, zarządzanie programami – pakietami projektów podporządkowanych wspólnym celom biznesowym. Prowadzenie centralnego depozytu wiedzy o projektach zrealizowanych, a także w toku realizacji. To także koordynowanie projektów ze strategią firmy oraz rozstrzyganie ewentualnych konfliktów (Trocki 2012).

Funkcja kontrolna to przede wszystkim monitorowanie oraz kontrolowanie realizacji projektów i programów. Powinna ona mieć charakter bardziej służebny niż nadrzędny wobec projektów realizowanych w firmie – niezbędna jest akceptacja i uznanie biura projektów ze strony zespołów projektowych. Więcej informacji na temat tej funkcji biura projektów zostanie przedstawiona w dalszej części niniejszego opracowania.

## 2. Rodzaje rozwiązań biur projektów

Główne typologie biur projektowych uwzględniają ich zróżnicowane cechy, przede wszystkim takie jak: orientacja na prowadzenie biznesu czy też procesy; zasięg organizacji oraz co się z tym wiąże - wpływ na funkcjonowanie organizacji, charakter organizacji, odtworzenie roli komórki sztabowej (wsparcia) lub też liniowej z przypisanymi określonymi kierownikami projektów.

Wyróżnia się przede wszystkim dwie możliwości funkcjonowania biur projektów w organizacji: doradczy oraz zarządczy. Pierwszy z nich, model doradczy biura projektów, w głównej mierze polega na wsparciu projektów, m.in. poprzez opracowywanie rozwiązań, które usprawniają zarządzanie nimi. Biuro projektów w tej konkretnej sytuacji występuje jako typowa komórka sztabowa organizacji. Taki rodzaj pozostawia dużą swobodę kierownikowi projektów oraz jest zalecany w pierwszym etapie rozwoju biura, kiedy konieczne jest zdobycie poparcia dla centralizacji zadań projektowych ze strony kluczowych interesariuszy projektów (Trocki 2012).

Drugim modelem jest zarządcze biuro projektów, które jest centralną jednostką funkcjonalną, odpowiedzialną za sprawne oraz co najważniejsze efektywne zarządzanie przedsięwzięciami w aspekcie organizacyjnym. W tym konkretnym modelu biuro zajmuje się – w całości, bądź też częściowo – realizacją funkcji projektów: planowaniem, organizowaniem, kontrolą oraz koordynowaniem. W takim modelu wiele rozwiązań jest narzucanych kierownikowi projektów, dlatego też niekiedy nie jest on odbierany przez nich pozytywnie. Kierownictwo wyższe, zdecydowanie popiera inicjatywę wprowadzenia tego typu biura projektów, ponieważ mogą mieć wtedy bezpośredni wpływ oraz nadzór nad środowiskiem zarządzania projektami w organizacji. Najważniejsze zadania, jakie pełnią biura projektów to przede wszystkim:

- zarządzanie portfelem projektów;
- zarządzanie zasobami ludzkimi dla projektów, tzn. pozyskiwanie, doskonalenie i szkolenie współpracowników;
- zarządzanie wiedzą projektową, tzn. gromadzenie, przechowywanie, a także poniekąd rozpowszechnianie wiedzy;
- standaryzacja procesów zarządzania projektami, wdrażanie najlepszych praktyk, metodyk PM;

oraz co najważniejsze wsparcie projektów w zakresie, np. zarządzania zmianą, zaopatrzeniem, kontrolą itd. (Paliszkiwicz 2007).

Biura projektów tak jak już to zostało wspomniane w rozdziale pierwszym, dzielą się na: strategiczne, taktyczne i operacyjne. Powiązane jest to bezpośrednio z poziomami na jakich działają. Mogą działać na poziomie operacyjnym, taktycznym, strategicznym, a także niekiedy na kilku naraz. Ta ostatnia formuła jest realizowana przez takie przedsiębiorstwa, jak przykładowo: Hewlett-Packard, Exel. Operacyjne biuro projektu świadczy usługi tylko dla jednego małego projektu lub mniejszego wymiaru portfela projektu. Potrzeba ustaleń w kwestii jednego biura projektowego dla pojedynczego projektu może wynikać z dwóch powodów. Przede wszystkim z konieczności poświęcenia specjalnej uwagi projektowi w celu zapewnienia profesjonalnego poziomu zarządzania nim. Wynika także z prestiżu projektu, jego strategicznego znaczenia, a także wymagań klienta. W takim przypadku celem biura będzie wspieranie oraz odciążenie kierowni-

ka projektu od rutynowych, czasochłonnych działań, które bezpośrednio związane są z zarządzaniem projektem. Biuro w tym czasie będzie się zajmowało: śledzeniem postępów prac projektu, aktualizowaniem wszelkiej dokumentacji, dystrybucją sprawozdań ze spotkań projektowych, archiwizacją dokumentacji projektowej, ogólnym wsparciem administracyjnym projektu - organizacją spotkań, rozliczaniem delegacji, rachunkowością itd. (Trocki 2012).

### 3. Organizacja i wdrażanie biur projektów

Rozpoczęcie prac związanych z realizowanym projektem uruchamia niezwykle ważny obszar zadań koordynatora projektu – koordynowanie pracy zespołu projektowego. Wiąże się z tym proces monitorowania, który polega przede wszystkim na systematycznym zbieraniu, a także analizie faktycznych informacji ilościowych i jakościowych dotyczących wdrażania projektów. Celem takiego procesu jest zapewnienie zgodności danej realizacji projektów oraz programów z wcześniej ustalonymi oraz zatwierdzonymi założeniami projektowymi. W projekcie występują różnego rodzaju metody monitorowania. Przykładowo monitorowanie finansowe polega na zarządzaniu środkami, które są przeznaczone na realizację projektu. Monitorowanie rzeczowe skupia się na realizacji programów oraz projektów przez system wskaźników przedstawionych w dokumentach programowych. Głównym celem monitorowania jest zapewnienie zgodności projektu z wcześniej przyjętymi założeniami oraz określonymi celami, bieżące wykrywanie wszelkich nieprawidłowości oraz ich ewentualne korygowanie w aspekcie rzeczowym i finansowym. Coraz częściej funkcję monitorowania danych przedsięwzięć przejmuje biuro projektu, które zajmuje się całościową realizacją zleceń (Dinsmore 2011).

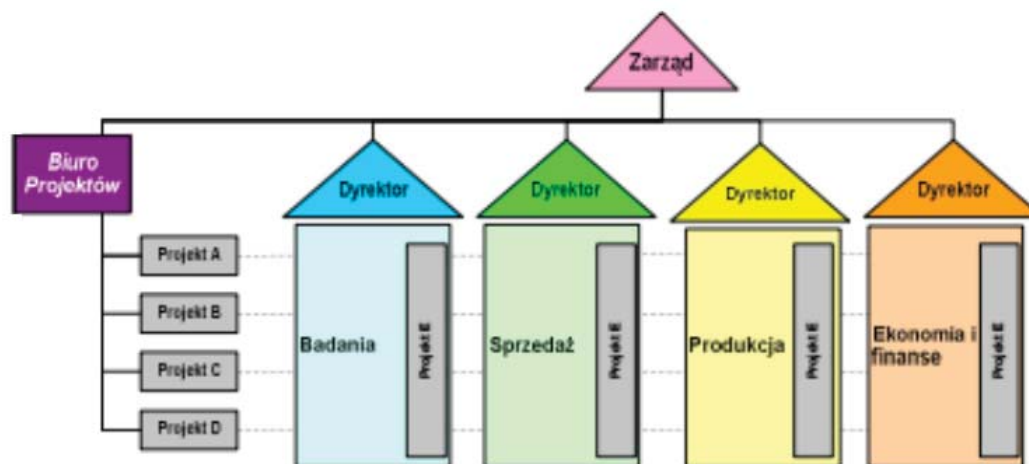
Decyzja o wyborze konkretnego biura musi być uzależniona między innymi od: specyfiki oraz wielkości danej organizacji realizującej projekty, specyfiki oraz liczebności projektów. Kolejne kwestie, które regulują wybór właściwego typu biura dotyczą dostępności do kluczowych zasobów, jak również kompetencji zespołu, oraz poziom profesjonalizmu kierowników projektów. W chwili gdy wdrażane są duże oraz złożone przedsięwzięcia, wymagające zintegrowanego zespołu profesjonalistów zaleca się wprowadzenie operacyjnego biura projektów, natomiast jeśli prowadzi się wiele skomplikowanych projektów, należy powołać taktyczne biuro projektów, które koncentruje się na pozyskiwaniu oraz opracowywaniu najlepszych praktyk dla zespołów projektowych. Jeśli natomiast organizacja jest duża, dysponuje rzadkimi zasobami, a także realizuje wiele kluczowych przedsięwzięć, najbardziej właściwym rozwiązaniem będzie utworzenie strategicznego biura projektów, które powinno dbać o osiągnięcie celów biznesowych organizacji poprzez zarządzanie portfelem projektów strategicznych (Trocki 2009).

Praktyka organizacji wskazuje na wdrażanie oraz rozwój biura projektów etapami w strukturze organizacji. Jeśli przedsiębiorstwo zdecyduje się na formalizację procesów związanych z zarządzaniem projektami, powinno zacząć od wdrożenia operacyjnego biura projektu, a kolejno przekształcić je w taktyczne oraz w miarę potrzeby strategiczne. Cały proces może trwać nawet 4-5 lat oraz więcej. Wdrażanie biura projektów wymaga przede wszystkim szerokiego poparcia wśród grona pracowników, lecz także ich czynnego zaangażowania. Organizacje, które decydują się oraz tworzą biuro projektów, posiadają już pewne doświadczenie w zarządzaniu projektami, a także mają potencjalne zaplecze kadrowe. Dobrze przygotowana i znająca organizację kadra, jest niezbędna do jego skutecznego oraz efektywnego funkcjonowania. Utworzenie strategicznego biura projektów coraz częściej jest powiązane z powoływaniem w zarządzie organizacji członka ds. projektów. Będzie on odpowiedzialny za całościową problematykę zarządzania projektami w konkretnej jednostce. Do głównych obowiązków będzie należała kontrola: zgodności zarządzania ze strategią, określenie priorytetów czasowych, zasobowych oraz finansowych projektów, organizowanie zespołów projektowych, powoływanie biura projektów, a także nadzór nad jego funkcjonowaniem (Ware 2003).

Na czele taktycznych i operacyjnych biur projektów stoją kierownicy, czyli specjaliści z dziedziny zarządzania projektami, koordynujący pracę pozostałych menedżerów, służący profesjonalną radą oraz własnym doświadczeniem, niekoniecznie biorący udział w pracy nad określonymi projektami. Podlegają im głównie pracownicy, którzy są zorganizowani w zespoły zadaniowe wyspecjalizowane w zakresie różnych grup zadań. Biuro projektów nie może być sztucznym tworem. Aby wywiązywać się w efektywny sposób z powierzonych do realizacji zadań, musi być efektem starań i pracy zespołowej. Powinno ono udostępnić oraz gromadzić doświadczenia wynikające z różnych zrealizowanych przedsięwzięć oraz zapewniać ogólny organizacyjny dostęp do nowoczesnej, sprawdzonej praktycznie wiedzy. Nie jest to jednostka, która samodzielnie rozwiązuje wszystkie widoczne problemy zarządzania projektami. Jest natomiast istotnym uzupełnieniem, a także poniekąd wzmocnieniem systemu organizacji projektowej (Paliszkiewicz 2007).

Podsumowując wyżej omawiane kwestie można wymienić sytuacje, które przemawiają za utworzeniem biura projektów, tzn.: projekty realizowane w przedsiębiorstwie stanowią dużą część wydatkową działalności; brak dokładnej wiedzy jaka część budżetu jest konsumowana przez realizację ustalonych przedsięwzięć; znaczny odsetek projektów w organizacji kończy się niepowodzeniem; przedsiębiorstwo zorientowane jest na realizację projektów. Konieczność przemyślenia sposobu prowadzenia projektów przez firmy: przekroczenie budżetów projektów, przekroczenie harmonogramów, niski stopień realizacji celów, słaba jakość projektów, niejednolity proces zarządzania projektów, brak skutecznej kontroli nad konsumpcją środków przez projekty (Trocki 2012).

Poniższy rysunek przedstawia położenie biura projektów w strukturze organizacji. Oczywiście jest to jednostka mobilna oraz może zmieniać swoją pozycję w zależności od potrzeb, jakie ma spełniać.



Ryc. 2. Biuro projektów strukturze organizacyjnej (Trocki 2012)

Biura projektów znajdują swoje określone stanowiska w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Umocowanie biura projektów zależy przede wszystkim od roli jaką ma pełnić w przedsiębiorstwie. Jeżeli jest to rola kontrolna, umocowanie powinno być ponad kontrolowanymi jednostkami, np. bezpośrednio pod dyrektorem finansowym. Jeżeli ważniejszą kwestią jest doradztwo to umocowanie powinno się znaleźć „w pobliżu” jednostek organizacyjnych realizujących projekty (tak jak jest to ukazane na rysunku powyżej). W chwili gdy rola wykonawcza ma największe znaczenie, biuro projektów powinno podlegać bezpośrednio zarządowi (Paliszkiewicz 2007).

#### 4. Biura projektów jako jednostki wspomagające realizację przedsięwzięć na przykładzie szkoły wyższej z terenu województwa świętokrzyskiego

Analizowana jednostka posiada status szkoły wyższej, działającej na podstawie przepisów ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym. Jest to jedna z największych uczelni w regionie świętokrzyskim. Kształci studentów na pierwszym i drugim stopniu, a także na studiach jednolitych magisterskich oraz studiach doktoranckich.

Analizowana państwowa publiczna szkoła wyższa stosuje zarządzanie projektami jako formę działalności większości jednostek organizacyjnych. Biuro projektów jest głównym elementem takiej działalności, a także odnosi się do korzyści jakie płyną z tego typu formy realizacji projektów. Biuro projektów

funkcjonuje w ramach struktur uczelni. W analizowanym przypadku biuro projektów nie jest rozbudowaną jednostką, lecz tworzą go dwie osoby, które wspierają osoby przygotowujące projekty do realizacji i kierują ich realizacją.

Przy definiowaniu końcowego produktu określonych uczelnianych projektów bardzo ważnym elementem jest zaangażowanie osób, które pośrednio lub bezpośrednio są zaangażowane w dany proces. Tutaj z pomocą przychodzi biuro projektów, które pełni rolę repozytorium opisów produktów występujących w realizowanych przez uczelnię projektach. Jeśli potrzebny jest produkt, którego nie ma w repozytorium, to taki opis trzeba wykonać i przekazać do repozytorium, aby można go było wykorzystać w kolejnych przedsięwzięciach, ewentualnie dostosowując go do potrzeb. Na podstawie diagramu struktury podziału produktów projektu, dysponując ich opisami i doświadczeniami z wcześniejszych projektów można szybko zweryfikować ze swoim zapleczem technicznym prawidłowość przygotowywanej oferty i jej realność. Można to zrobić, zanim przedłoży się ją klientowi, a nie jak to niekiedy się zdarza, że dopiero po złożeniu oferty dowiaduje się, że jego firma nie jest w stanie takiej oferty zrealizować. Jeśli w repozytorium są dostępne diagramy następstwa produktów z wcześniejszych projektów, opisy poszczególnych zadań, na jakie powinna być podzielona realizacja projektu oraz informacje o czasach ich realizacji, przedstawiciel może przygotować wstępny harmonogram realizacji projektu uwzględniając w nim produkty, które wcześniej nie występowały w zrealizowanych projektach. Oczywiście wymaga to dodatkowych analiz oraz uzgodnień z jego zapleczem, ale są one ograniczone do niezbędnego minimum a ich wyniki wzbogacają repozytorium biura projektów (Trocki 2012).

Wynika z powyższego, że biuro projektów wskazanej jednostki może zapewnić, że nikt nie będzie musiał wykonywać pracy, którą ktoś wcześniej wykonał, a także, że przy definiowaniu oraz planowaniu projektów zostaną wykorzystane najbardziej aktualne informacje oraz doświadczenia z wcześniejszych projektów.

Omawiana jednostka stworzyła element swojej struktury zwany biurem projektów, dlatego, że pozwoliło to na lepszą koordynację zarządzania portfelami projektów. Realizowany zbiór projektów, czy też portfel projektowy wymagają narzędzia wspomagającego, które będzie w stanie pomagać przy realizacji określonych czynności w projektach. Taką jednostką jest biuro projektów, którego pracownicy nie są odrywani od rutynowych czynności pracowniczych, żeby pomagać w realizacji projektów, lecz poświęcają na to cały swój czas pracowni- czy. Pozwala to na bardzo dobrą koordynację co się bezpośrednio przekłada na sukces projektów, tzn. wykonanie ich w oznaczonym czasie, zakresie oraz co bardzo istotne w zadeklarowanym czasie. Ważnym elementem w omawianych kwestiach jest także wprowadzenie metodycznego zarządzania programami i portfelem projektów, a także orientacja systemu zarządzania projektami z in-



nymi systemami informatycznymi stosowanymi w organizacji, tj. systemy klasy ERP, systemy zarządzania wiedzą. Proces ten można przyspieszyć korzystając z zewnętrznych konsultantów, ale ich rolą powinno być wspieranie własnych pracowników, którzy budują biuro projektów, np. w opracowaniu map procesów, czy tworzeniu szablonów produktów zarządczych, a nie ich zastąpienie.

## Podsumowanie

Podsumowując omawianą tematykę należy stwierdzić, że biura projektów jako elementy strukturalne organizacji wpływają efektywnie na realizację projektów. Organizacje, które posługują się tego typu narzędziami są konkurencyjne na rynku, a także posiadają wysoki współczynnik realizacji projektów z sukcesem, co bezpośrednio przekłada się na pozytywny wizerunek z otoczeniem. Pomimo problemów jakie niekiedy mogą nastąpić przy wdrażaniu tego typu jednostek, warto poświęcić czas oraz pieniądze, które w przyszłości dają zdecydowanie więcej niż zainwestowane w taki proces środki. Przedstawione w niniejszej pracy stanowisko teoretyczne wdrażania biur projektów w organizacji zostało podparte realnym funkcjonowaniem tego typu biura na kieleckiej uczelni wyższej.

## Piśmiennictwo

1. Dinsmore P. (2011), *AMA Handbook of Project Management*, American Management Association, New York: 71-80.
2. Paliszkiewicz J. (2007), *Knowledge management: An integrative view and empirical examination*, *Cybernetics and Systems*: 110-143.
3. Trocki M. (2009), *Strategiczne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice: 56-93.
4. Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice: 32-51.
5. Ware L. C. (2003), *Best practices for project management offices*, *CIO Magazine*, [www.cio.com](http://www.cio.com): 21-80.
6. Wysocki R. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice: 155-182.