

Małgorzata Baran
Collegium Civitas

Monika Kłos
Wyższa Szkoła Biznesu w Pile

Metody zarządzania projektami unijnymi realizowanymi przez uczelnie wyższe

Methods for managing EU projects undertaken by universities

Abstract: The every third university in Poland is using co-funding of European funds, however not every project carried out is ending with the success, with achieving established effects. From here a question about it also arises in what way projects are being carried out in the higher education sector and how should be carried out? Methods used for the project management which from one side are thrown seem to have a key importance through European Union, from the other side should be possibly best adapted for the kind of the project and environmental conditions, in which the project is being carried out in order to achieve success.

This paper presents an analysis of types of EU projects in the field of higher education. The authors have attempted to assign specific projects to different management models, which in the most optimal way to meet the specifics and requirements of the projects.

It is worthwhile paying attention to the large variability of surroundings, in which at present projects of universities are being carried out. In this context, the traditional management can be applied exclusively with reference to projects which aren't sensitive for changes in external factors. Other types of projects, as has been shown, require a more flexible approach. The use of project management approach adaptive management model that is agile or extreme, can meet the current challenges of organization, as well as give you the flexibility to adapt to external changes.

Key-words: project management, project management methods, universities.

Wstęp

Większość uczelni wyższych współcześnie stara się pozyskać środki unijne na rozwój, co w tak trudnym okresie walki o studenta, utrzymania jakości kształcenia i pozycji konkurencyjnej na rynku szkolnictwa wyższego ma kluczowe znaczenie. Unia Europejska w każdym z okresów programowania środków finansowych dla Polski przeznacza niemały budżet dla rozwoju szkolnictwa wyższego i wsparcia rozwoju nauki dla gospodarki. Środki unijne mają na celu wspomóc budowę potencjału rozwojowego polskich uczelni poprzez umożliwienie im rozszerzenia i wzbogacenia oferty edukacyjnej oraz dostosowanie struktury podaży absolwentów do potrzeb gospodarki. Z drugiej strony fundusze europejskie współfinansują badania naukowe, które stanowią podstawę rozwoju uczelni wyższej, zarówno ze względu na wagę prac badawczych w opracowywaniu programów kształcenia, jak również z powodu szerokich możliwości zastosowania wyników badań w gospodarce.

Co trzecia uczelnia wyższa w Polsce korzysta z dofinansowania w ramach funduszy europejskich, jednak nie każdy realizowany projekt kończy się sukcesem, osiągnięciem zakładanych efektów. Stąd też rodzi się pytanie o to, w jaki sposób realizowane są projekty w sektorze szkolnictwa wyższego i jak powinny być realizowane? Kluczowe znaczenie wydają się mieć metody wykorzystywane do zarządzania projektami, które z jednej strony są narzucone przez grantodawcę, z drugiej strony powinny być możliwie najlepiej dostosowane do rodzaju projektu i warunków otoczenia, w którym projekt jest realizowany, by osiągnąć sukces.

Zaprezentowane w artykule rozważania bazują na doświadczeniach autorek zdobytych podczas wieloletniej pracy projektowej, m.in. w zespołach zarządzających projektami unijnymi realizowanymi przez uczenie wyższe.

Typologia projektów unijnych realizowanych w obszarze szkolnictwa wyższego

Projekty realizowane w sektorze szkolnictwa wyższego, głównie przez uczelnie wyższe, ale również przez instytuty naukowe i jednostki badawczo-rozwojowe, tworzą duży, aczkolwiek różnorodny zbiór, do którego wchodzi zarówno projekty krótkie w czasie, niezłożone (jeśli analizujemy ilość działań) i jednotematyczne (jeśli pod uwagę bierzemy zakres działań), jak i projekty wieloletnie i bardzo skomplikowane (wiele działań, szeroki zakres tematyczny). Głównym kryterium podziału tych projektów jest dziedzina, w której są realizowane. Proponowana przez autorki ogólna typologia projektów unijnych realizowanych w obszarze szkolnictwa wyższego wyróżnia:

- projekty rozwojowe (miękkie oraz twarde),
- projekty badawcze (miękkie oraz twarde),
- projekty innowacyjne (testujące oraz upowszechniające) realizowane w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Szczegółową klasyfikację tych projektów przedstawia poniższy rysunek.

Rys. 1. Typologia projektów unijnych realizowanych w obszarze szkolnictwa wyższego ze względu na rodzaj przedsięwzięć

PROJEKTY ROZWOJOWE		PROJEKTY BADAWCZE		PROJEKTY INNOWACYNE EFS	
Miękkie	Twarde	Miękkie	Twarde	Testujące	Upowszechniające
<p>Przedsięwzięcia edukacyjne – dydaktyka</p> <p>Przedsięwzięcia szkoleniowe</p> <p>Przedsięwzięcia doradcze</p> <p>Przedsięwzięcia promocyjne</p>	<p>Inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną</p>	<p>Badania naukowe</p> <p>Transfer technologii do przemysłu</p>	<p>Inwestycje w infrastrukturę badawczą</p>	<p>Przedsięwzięcia edukacyjne</p> <p>Przedsięwzięcia szkoleniowe</p> <p>Przedsięwzięcia doradcze</p> <p>Przedsięwzięcia promocyjne</p>	<p>Przedsięwzięcia edukacyjne</p> <p>Przedsięwzięcia szkoleniowe</p> <p>Przedsięwzięcia informacyjno-promocyjne</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Grupa projektów rozwojowych, obok projektów badawczych, stanowi jeden z dwóch filarów współczesnej uczelni wyższej. Do projektów rozwojowych zaliczyć należy przedsięwzięcia edukacyjne, związane ściśle z dydaktyką, przedsięwzięcia szkoleniowe, doradcze i promocyjne – tzw. projekty miękkie (skupione wokół kapitału ludzkiego), a także projekty twarde (tj. inwestycyjne), takie jak inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną. Wspomniany drugi filar funkcjonowania i rozwoju uczelni wyższej tworzą projekty badawcze. Wśród nich można również wydzielić projekty tzw. miękkie – obejmujące badania naukowe i transfer technologii do gospodarki oraz projekty twarde, tj. inwestycje w infrastrukturę badawczą. Trzecią grupę stanowią, nowe dla obecnej perspektywy finansowania projektów unijnych w obszarze szkolnictwa wyższego, projekty innowacyjne Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Są to projekty, których celem jest poszukiwanie nowych, lepszych, efektywniejszych sposobów rozwiązywania problemów mieszczących się w następujących obszarach EFS:

- wzmocnienie potencjału ludzkiego w badaniach, nauce i technologii,
- rozwijanie systemu edukacji i szkoleń,
- kształcenie ustawiczne [KIW 2009, s. 18].

Projekty te, w odróżnieniu od sobie podobnych projektów rozwojowych miękkich, charakteryzuje nacisk na wypracowanie nowatorskiego produktu, procesu lub nowego rozwiązania, podczas gdy te pierwsze mają charakter głównie aktywizacyjny. Projekty innowacyjne testujące powinny prowadzić do wypracowania i upowszechnienia nowych rozwiązań, z kolei projekty upowszechniające koncentrują się wyłącznie na promowaniu zastosowania nowych produktów oraz szerszego ich wykorzystania w danej polityce sektorowej [KIW 2009, ss. 18–19].

Charakterystyka wspólnie stosowanych metod zarządzania projektami

Podjmując ocenę najczęściej wykorzystywanych przez uczelnie wyższe metod zarządzania projektami, wyróżnić można trzy następujące metody:

- tradycyjne zarządzanie projektami,
- zwinne zarządzanie projektami,
- ekstremalne zarządzanie projektami.

Projekty zarządzane w tradycyjny sposób są realizowane według szczegółowego planu – harmonogramu działań ze szczegółowym kosztorysem działań, opracowanego przed przystąpieniem do realizacji projektu. Projekt jest oparty na założeniu, że cel i sposób jego osiągnięcia (kolejne działania) są jasno zdefiniowane. Pomijając drobne modyfikacje w trakcie realizacji projektu (wynikające z przesunięć niektórych działań w czasie lub z bieżącej analizy ryzyka), cel projektu jest osiągnięty przez precyzyjne wykonanie planu. Cel określony jest przez konkretne, mierzalne i określone w czasie wskaźniki oraz źródła ich weryfikacji. W ramach tradycyjnego zarządzania projektami możliwe są dwa modele cyklu zarządzania projektem [Wysocki 2013, s. 104]:

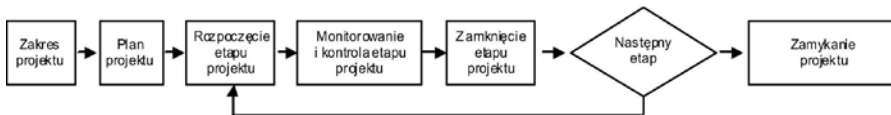
- liniowy,
- stopniowy.

Rys. 2. Liniowy model cyklu zarządzania projektem



Źródło: Opracowanie na podstawie Wysocki R. K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydanie VI, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Rys. 3. Stopniowy model cyklu zarządzania projektem



Źródło: Opracowanie na podstawie Wysocki R. K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydanie VI, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

W powyższych modelach, aby mógł rozpocząć się kolejny, nowy etap projektu, poprzedni musi zostać zakończony. Po zakończeniu procesów z danego etapu nie ma możliwości powrotu do nich i wykonania części prac na nowo. W projekcie występują chronologicznie wyznaczone etapy, a celem sekwencyjnego ich uporządkowania jest uzyskanie tego, co założone było na początku [Lock 2009, ss. 74–77]. Stosowanie tradycyjnego zarządzania pozwala uzyskać

najlepsze efekty w przypadku projektów o następujących cechach [Trocki, Grucza 2007, ss. 17–23]:

- cele jasno zdefiniowane (zgodnie z kryteriami SMART – konkretne, mierzalne, przekładalne na działania, realne, ujęte w czasie),
- niewielka liczba spodziewanych zmian zakresu przedsięwzięcia,
- rutynowe i powtarzalne działania (np. cykle roczne, lub kwartalne),
- możliwość stosowania sprawdzonych szablonów (ze względu na dokładne planowanie przed rozpoczęciem projektu oraz niskie prawdopodobieństwo wystąpienia nieprzewidzianego ryzyka).

Do zalet metody można zaliczyć [Shenhar, Dvir 2008, s. 12; Wysocki, McGary 2005, ss. 88–93]:

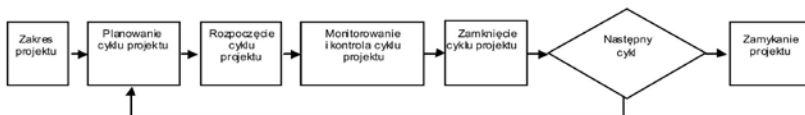
- harmonogram całego projektu opracowywany przed realizacją projektu,
- znane wymagania odnośnie niezbędnych zasobów,
- brak konieczności pozyskiwania członków zespołu o wysokich kompetencjach,
- brak konieczności pracy w jednym miejscu wszystkich członków zespołu projektowego.

Wadami metody są [Wysocki 2013, s. 417]:

- brak tolerancji dla wprowadzania zmian i modyfikacji,
- bardzo wysokie koszty,
- uzyskanie pierwszych rezultatów upływa po bardzo długim czasie,
- niezbędne kompletne i szczegółowe plany,
- nienaruszalna kolejność procesów.

Z kolei projekty zarządzane w zwinny sposób są realizowane według szczegółowego planu, który tworzony jest w częściach, po ukończeniu każdego cyklu projektu. Pod koniec każdego cyklu zespół projektowy dokonuje przeglądu tego, co zostało zrealizowane i definiuje dalszy plan. W tym podejściu, do celu dochodzi się krokami. Projekty zarządzane w zwinny sposób nie są realizowane według dokładnego planu. W ramach zwinnego zarządzania projektami najczęściej stosuje się adaptacyjny model cyklu zarządzania projektem, który został przedstawiony na poniższym rysunku.

Rys. 4. Adaptacyjny model cyklu zarządzania projektem



Źródło: Opracowanie na podstawie Wysocki R. K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydanie VI, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Model adaptacyjny został stworzony z myślą o projektach skomplikowanych, złożonych, odznaczających się większym stopniem niepewności – nie ma możliwości pełnej dekompozycji wymagań. W wielu przypadkach wynika to z faktu, że nie są dokładnie znane potrzeby odbiorców projektu oraz możliwe

rozwiązania prowadzące do osiągnięcia celów. Modele adaptacyjne stosuje się w sytuacjach, w których znana jest początkowa wersja rozwiązania, wiadomo natomiast, że brakuje pewnych cech, funkcjonalności, założeń [Kielbus 2011, ss. 215–216]. Kolejne cykle planuje się w taki sposób, aby umożliwiły integrację brakujących elementów rozwiązania. Do zalet metody można zaliczyć [Shenhar, Dvir 2008, s. 12; Wysocki, McGary 2005, ss. 391–392]:

- możliwość bieżącej oceny częściowego rozwiązania pod kątem możliwości osiągnięcia celu,
- między cyklami można uwzględnić zmiany zakresu,
- możliwe przystosowanie się do zmieniających się czynników zewnętrznych.

Wadami metody są [Wysocki 2013, s. 477]:

- konieczność większego zaangażowania stron w realizację projektu niż w przypadku tradycyjnego zarządzania,
- wymagana lokalizacja zespołu w jednym miejscu,
- wdrażanie pośrednich rozwiązań może okazać się problematyczne,
- na początku projektu nie można zdefiniować ostatecznej wersji rozwiązania.

W projektach zarządzanych w ekstremalny sposób opracowuje się przypuszczenia (hipotezy) dotyczące przyszłych celów projektu i sposobów ich osiągnięcia. Cykl realizacji projektu jest więc oparty na założeniu, że przyjęte przypuszczenia są racjonalne. Pod koniec każdej fazy projektu członkowie zespołu wyciągają wnioski i definiują cele fazy następnej. Każda kolejna definicja formułowana każdorazowo po zakończeniu poszczególnych etapów jest zwykle nieco bardziej precyzyjna niż początkowe przypuszczenia.

Rys. 5. Ekstremalny model cyklu zarządzania projektem



Źródło: Opracowanie na podstawie Wysocki R. K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydanie VI, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

W zarządzaniu ekstremalnym bieżąca faza jest realizowana na podstawie wniosków z faz poprzednich, prowadząc do pozyskania informacji, które pomogą wskazać kierunek poszukiwań akceptowalnego celu i rozwiązania w następnej fazie. W ramach ekstremalnego zarządzania stosuje się ekstremalny model cyklu zarządzania projektem. Za zaletę tej metody można uznać to, że pozwala do ostatniej chwili zostawić różne możliwości działania, a także pozwala wcześniej zapoznać się z większą liczbą częściowych rozwiązań. Z kolei zdecydowanymi wadami tej metody są: możliwość poszukiwania rozwiązań w zupełnie niewłaściwych miejscach oraz brak gwarancji, że opracowane rozwiązanie będzie miało akceptowalną wartość [Wysocki 2013, s. 533].

Zarządzanie projektami unijnymi przez uczelnie wyższe – dobre praktyki

Na bazie przeprowadzonej w poprzednim rozdziale charakterystyki trzech najczęściej stosowanych (również przez uczelnie wyższe) metod zarządzania projektami, autorki dokonały syntetycznej analizy porównawczej tych metod pod kątem ich wykorzystania w zarządzaniu i realizacji projektów unijnych na uczelniach wyższych (tabela 1). Pod uwagę wzięte zostały elementy charakteryzujące każdy projekt unijny:

- w ramach struktury logicznej projektu: cele, działania, rezultaty,
- w ramach zakresu projektu: czas, zasoby, koszty,
- w ramach realizacji projektu i zarządzania ryzykiem: prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, wdrażanie zmian, kierowanie i kontrola projektu.

Tab. 1. Analiza porównawcza metod zarządzania projektami: różnice między zarządzaniem tradycyjnym, zwinnym i ekstremalnym

Elementy charakteryzujące każdy projekt	Tradycyjne zarządzanie projektem	Zwinne zarządzanie projektem	Ekstremalne zarządzanie projektem
Struktura logiczna projektu:			
CELE	cele precyzyjnie określone zgodnie z metodologią SMART	cele precyzyjnie określone	cele nie są wyraźnie określone (ujęcie ogólne)
DZIAŁANIA	dokładnie określone kamienie milowe i etapy wraz ze szczegółowymi działaniami dla każdego etapu projektu	brak możliwości precyzyjnego określenia działań, planowanie pojedynczych etapów w krótkich okresach czasu	brak możliwości precyzyjnego określenia działań, częściowe planowanie etapów, planowanie działań <i>just in time</i>
REZULTATY	liczbowo (procentowo) określone rezultaty, w pełni przewidywalne	określone ogólne rezultaty, mało przewidywalne z powodu realizacji niezdefiniowanych działań	nieokreślone rezultaty, uzależnione od ostatecznych celów i metod ich realizacji
Zakres projektu:			
CZAS	określony, znany z góry czas trwania	określony, znany z góry czas trwania	nieokreślony, nieznanymy czas trwania
ZASOBY	kompletna struktura podziału pracy, kompletny plan realizacji działań	struktura podziału pracy tymczasowa, plan realizacji działań tylko w początkowej fazie realizacji, w kolejnych planowanie <i>just in time</i>	struktura podziału pracy tymczasowa, planowanie <i>just in time</i>

KOSZTY	oszacowany dokładnie budżet całego projektu	oszacowany dokładnie budżet dla pierwszego etapu projektu, kolejne etapy – ogólna prognoza wydatków	brak możliwości precyzyjnego oszacowania budżetu, w efekcie ciągłych zmian wysokie, wzrastające koszty projektu
Zarządzanie ryzykiem:			
RYZIKO	niski stopień wystąpienia ryzyka – możliwa identyfikacja ryzyk powszechnie występujących dla poszczególnych działań	możliwość wystąpienia ryzyk niezdefiniowanych, szczególnie w ramach niezaplanowanych wcześniej działań	bardzo wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka, szczególnie w przypadku braku planowania i częstych zmian
WDRAŻANIE ZMIAN	trudności z wprowadzeniem zmian, ściśle skoncentrowanie na planie początkowym	otwartość na zmiany, elastyczne, adaptacyjne podejście do zmian, zmiany wprowadzane przy zachowaniu celów	częste zmiany – mogą zmienić całkowicie kierunek rozwoju projektu, szybka reakcja i wprowadzanie tylu zmian ile konieczne
KONTROLA I KIEROWANIE	restrykcyjność zarządzania, wysoki poziom formalizmu, kontrola wszystkich procesów, kontrola stopnia osiągnięcia celów, zakresu, czasu, zasobów, ludzi, budżetu	niski stopień sformalizowania, podejście systemowe, elastyczny dobór wymiarów rzeczowych zarządzania do sytuacji, kontrola stopnia osiągnięcia celów, czasu	niski stopień sformalizowania, elastyczny dobór wymiarów rzeczowych i czasowych zarządzania do sytuacji

Źródło: Opracowanie własne.

W zależności od specyfiki projektu stosuje się zróżnicowane metody zarządzania. Podejście tradycyjne stosowane jest do największej grupy projektów – najczęściej są to projekty rozwojowe (zarówno miękkie, jak i twarde – infrastrukturalne na cele badawcze) oraz projekty badawcze twarde – infrastrukturalne na cele badań. Z kolei zwinne zarządzanie projektami jest odpowiednie zdaniem autorek dla projektów badawczych miękkich dotyczących badań naukowych, ale także dla wszystkich rodzajów projektów innowacyjnych (testujących oraz upowszechniających). Natomiast zarządzanie ekstremalne w największym stopniu odpowiada projektom badawczym miękkim mającym na celu transfer technologii na potrzeby przemysłu. Proponowany przez autorki podział projektów unijnych realizowanych przez uczelnie wyższe ze względu na odpowiadającą im metodę zarządzania projektami przedstawia rysunek nr 6.

Rys. 6. Typologia projektów unijnych realizowanych w obszarze szkolnictwa wyższego ze względu na metodę zarządzania



Źródło: Opracowanie własne.

Projekty zarządzane tradycyjnie to takie projekty, które muszą być zrealizowane w jednym cyklu projektu (mającym wyznaczony początek i koniec). W przypadku projektów, które uzyskały dofinansowanie z funduszy unijnych, model cyklu jest narzucony przez metodykę zarządzania cyklem projektu (ang. Project Cycle Management, PCM). Cykl ten obejmuje następujące fazy: identyfikacja (analiza problemów bądź potrzeb, analiza celów i interesariuszy), planowanie projektu (określenie działań, metod, wyznaczenie zespołu, budowa harmonogramu realizacji, oszacowanie budżetu), realizacja projektu (aktualizacja harmonogramów, monitorowanie, raportowanie, kontrola) oraz ocena i ewaluacja projektu [Trocki, Grucza 2007, ss. 35–37]. W praktyce wspomniany model zarządzania wykorzystywany jest skutecznie przez uczelnie do realizacji projektów krótkich w czasie bądź o powtarzalnych działaniach, do projektów niezłożonych lub średnio złożonych (pod kątem liczby działań), a także do projektów o wąskim zakresie działań. Przykładem może być roczny projekt szkoleniowy (lub analogiczny oferujący wsparcie w ramach studiów podyplomowych), skierowany do konkretnej grupy odbiorców – profesjonalna obsługa komputera dla osób 50+, będących osobami zatrudnionymi z terenu województwa mazowieckiego. Inny przykład to projekt polegający na realizacji cyklu 10 szkoleń o tematyce komercjalizacji badań naukowych rocznie, powtarzanych przez 3 lata, dla kadry akademickiej z całego kraju. Tradycyjnie zarządzane są również projekty tzw. twarde (infrastrukturalne), jak np. inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną lub badawczą.

Z kolei zarządzanie projektami rozwojowymi miękkimi, ale wieloletnimi, złożonymi, o szerokim zakresie działań, pomimo wymogów unijnych stosowania standardów tradycyjnego zarządzania, zawiera w sobie pewne mechanizmy adaptacyjne (zarządzania zwinnego). Można do nich zaliczyć np. stopniowe doprecyzowanie planu zarządzania projektem, otwartość na zmiany. Przykład mogą stanowić pięcioletnie rozwojowe projekty ogólnouczelniane, mające na celu kompleksowy rozwój uczelni poprzez: wprowadzenie nowej oferty na studiach, wdrożenie nowych metod kształcenia, unowocześnienie biblioteki, wsparcie kadry akademickiej (staże naukowe, wizyty studyjne, stypendia naukowe), nawiązanie współpracy z pracodawcami, itp. W projektach

o złożonym zakresie i harmonogramie działań konieczne jest aktualizowanie planów, tworzenie bieżących, krótkookresowych harmonogramów dostosowanych do aktualnej sytuacji wewnątrz instytucji i zmian otoczenia. Pewna elastyczność w działaniu, reagowanie na zmiany są elementami podejścia adaptacyjnego w zarządzaniu projektami, w myśl którego zasada adaptacji oznacza [Wirkus, Węsierski 2011, ss. 547–556]:

- podejmowanie decyzji tam, w sensie rzeczowym, czasowym i przestrzennym, gdzie jest najlepsza wiedza o rozwiązywanym problemie,
- zastosowanie w procesach zarządzania mechanizmu adekwatnego reagowania na zmiany w sytuacji,
- dostosowanie modelu zarządzania do specyfiki konkretnego przedsięwzięcia.

Należy jednak zaznaczyć, że w tradycyjnym zarządzaniu stosuje się zasadę adaptacji najczęściej do regulacji parametrów lub funkcji procesów aniżeli do zmiany struktury lub celów projektu. Z kolei projekt adaptacyjny cechuje cykliczna zmienność zakresu projektu, częściowych celów działań i struktury projektu.

Obecnie można zaobserwować, że projekty unijne realizowane w obszarze szkolnictwa wyższego coraz częściej wymagają podejścia elastycznego, tj. zarządzania zwinnego lub ekstremalnego, dzięki któremu mogą płynnie dostosowywać się do zmian otoczenia. Potrzeba ta występuje wówczas, gdy na początku realizacji projektu określany jest jedynie cel, który ma być w efekcie osiągnięty, natomiast brak jest precyzyjnego zdefiniowania, co będzie wynikiem projektu (rezultaty), równie często brak jest też danych jak ten wskazany cel osiągnąć. Tego typu sytuacje występują przede wszystkim w projektach badawczych (dotyczących badań naukowych) oraz w projektach innowacyjnych [KIW 2009, s. 34].

Strukturę projektu badawczego lub innowacyjnego tworzy pewna liczba faz, z których każda składa się z sekwencji celowo dobranych, złożonych i powiązanych ze sobą działań, które muszą być wykonane, jeśli projekt ma się zakończyć sukcesem. Projekt zarządzany w sposób zwinny zakończy się sukcesem, jeśli zostanie zrealizowany w ustalonych ramach czasowych i budżetowych, a jednocześnie przyniesie maksymalne korzyści. Dlatego zaangażowanie ekspertów z danej dziedziny jest tutaj niezbędne. W każdej z faz, to ekspert wspólnie z merytorycznym kierownikiem projektu decyduje, co rozumie teraz pod pojęciem maksymalne korzyści oraz osiągniętego celu i na tej podstawie są doprecyzowywane zakresy dla następnych faz projektu. W tego typu projektach, a więc w projektach ukierunkowanych na wdrażanie innowacji występuje silne zorientowanie na klienta, odbiorcę, który współtworzy ostateczne efekty projektu. Przykładem takiego projektu jest opracowanie innowacyjnego narzędzia do zarządzania kompetencjami na uczelniach wyższych, dedykowane słuchaczom kursów i szkoleń – realizowane w ramach projektu innowacyjnego testującego. Dynamika zmian w takim projekcie wynika z niepełnej wiedzy na temat efektów podejmowanych działań – jakie dokładnie będzie tworzone narzędzie. Rezultaty wówczas nie są jasno określone, dlatego zmiany w takim modelu zarządzania są zawsze konieczne [Hass 2008].

Podsumowanie

W niniejszym artykule przedstawiona została analiza rodzajów projektów unijnych realizowanych w obszarze szkolnictwa wyższego. Autorki podjęły próbę przyporządkowania poszczególnym rodzajom projektów konkretnych modeli zarządzania, które w możliwie najbardziej optymalny sposób odpowiadają specyfice i wymaganiom realizowanych projektów.

Warto zwrócić uwagę na dużą zmienność otoczenia, w którym obecnie projekty również uczelni wyższych są realizowane. W tym kontekście zarządzanie tradycyjne może być stosowane wyłącznie w odniesieniu do projektów, które nie są wrażliwe na zmiany czynników zewnętrznych. Pozostałe typy projektów, jak zostało wykazane, wymagają podejścia bardziej elastycznego. Stosowanie w zarządzaniu projektami podejścia adaptacyjnego, a więc modelu zarządzania zwinnego lub ekstremalnego, pozwala sprostać obecnym wyzwaniom organizacyjnym, jak również daje możliwość elastycznego dostosowywania się do zmian zewnętrznych.

Literatura:

Hass K.B. (2008), *Managing Complex Projects is Not Simple Matter*, PM World Today, Vol.X, Issue III.

Lock D. (2009), *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa.

Kielbus A. (2011), *Spojrzenie na zarządzanie projektami informatycznymi*, Mechanika Czasopismo Techniczne, Wyd. Politechniki Krakowskiej, zeszyt 7/108.

Krajowa Instytucja Wspomagająca (KIW 2009), *Poradnik dla projektodawców Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki: Projekty innowacyjne*, KIW i Fundacja Fundusz Współpracy, Warszawa.

Shenhar A.J., Dvir D. (2008), *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami. Sukces wzrostu i innowacji dzięki podejściu romboidalnemu*, APN Promise, Warszawa.

Trocki M., Grucza B. (2007), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.

Wirkus M., Węsierski T. (2011), *Adaptacyjne podejmowanie decyzji w zakładzie ceramiki budowlanej* [w:] Knosala R. (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole, t. II.

Wysocki R. K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, Wydanie VI, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydanie III, Helion, Gliwice.