

Małgorzata Baran  
Collegium Civitas

Jacek Strojny  
Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza

## **Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej**

**A comprehensive approach to project management on the example of a university**

**Abstract:** Project management in the multi-project environment is not a simple task, so it does not often bring the desired results. In the management of multiple projects at the same time a very important role is played by complex coordination of processes, ranging from the environmental analysis of the project (to take account of stakeholders) and optimal resource planning, as well as unified, systematic approach to quality management, project risk and financial management.

The main purpose of this article is to provide a comprehensive approach to project management as a system solution. The authors have attempted to investigate the project orientation of the selected university and evaluate if it applies a comprehensive approach to project management.

**Key-words:** project management, project oriented universities, comprehensive approach to project management.

## **Wprowadzenie**

Obecnie, w sektorze polskiego szkolnictwa wyższego zachodzą istotne zmiany, którym podlegają nie tylko regulacje prawne, ale także sytuacja na rynku edukacyjnym. Obserwowany niż demograficzny i zaostrzająca się konkurencja na rynku usług edukacyjnych wymuszają konieczność dostosowania działalności uczelni do nowych wyzwań i zmienionych uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego poprzez realizowanie odpowiednich przedsięwzięć. Zdolność uczelni do inicjowania projektów i wprowadzania zmian stanowi jeden z czynników jej sukcesu. Współcześnie prawie każda uczelnia wyższa w Polsce realizuje przedsięwzięcia projektowe, a co trzecia z nich korzysta z dofinansowania unijnego na realizację projektów.

Z całą pewnością coraz ważniejszym zadaniem uczelni jest także tworzenie wiedzy użytecznej dla innych podmiotów gospodarki. Rosnąca rola komercjalizacji wiedzy zwiększa presję na wysoką jakość zarządzania projektami innowacyjnymi [Strojny 2012a, s. 64]. Dlatego też niezmiernie istotne jest dostosowanie systemu organizacyjnego w taki sposób, aby sprawnie zarządzać nie tylko pojedynczym projektem, ale także całym portfelem projektów. Systemowe rozwiązanie w tym zakresie można określić mianem orientacji projektowej [Strojny 2012a, ss. 92–98].

Zarządzanie projektami w środowisku multiprojektowym nie jest jednak zadaniem łatwym, stąd często nie przynosi oczekiwanych rezultatów. W zarządzaniu jednocześnie wieloma przedsięwzięciami bardzo ważną rolę odgrywa kompleksowa koordynacja zachodzących procesów, począwszy od analizy otoczenia projektu (uwzględnienia interesariuszy) i optymalnego planowania wykorzystania zasobów, po ujednoczone, systemowe podejście do zarządzania jakością, ryzykiem projektowym i finansami.

Celem artykułu jest przedstawienie kompleksowego podejścia do zarządzania projektami jako rozwiązania systemowego. Autorzy podjęli próbę zbadania orientacji projektowej wybranej uczelni wyższej i oceny stosowanego przez nią kompleksowego podejścia do zarządzania projektami. Przedstawione badanie nie jest reprezentatywne, natomiast osiągnięte wyniki mają znaczenie poznawcze, mogą stanowić źródło tzw. dobrych praktyk dla innych uczelni wyższych realizujących bądź chcących realizować projekty.

## **Uczelnie wyższe jako organizacje multiprojektowe**

Wdrażane obecnie na uczelniach wyższych przedsięwzięcia rozwojowe tworzące wartość dodaną, jednocześnie pozwalające utrzymać na rynku przewagę konkurencyjną, przebiegają najczęściej w formule projektowej. Uczelnie wyższe współcześnie realizują nie pojedyncze projekty, a całe grupy projektów, często

bardzo zróżnicowanych, wśród których są zarówno projekty krótkie w czasie, niezłożone w liczbie działań i zakresie, jak i projekty wieloletnie, skomplikowane i kompleksowe. W praktyce mamy do czynienia z dużą różnorodnością projektów realizowanych przez podmioty sektora szkolnictwa wyższego, przy czym głównie przez uczelnie wyższe. Można jednak podjąć próbę skategoryzowania tych projektów, grupując je według takich specyficznych cech, jak: rodzaj realizowanych przedsięwzięć, stopień innowacyjności, zakres projektu (czas realizacji i liczba zaplanowanych działań) czy przeznaczenie projektów (pochodzenie zlecenia) oraz według liczby podmiotów zaangażowanych w ich realizację. Szczegółową klasyfikację projektów realizowanych przez uczelnie wyższe przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Typologia projektów realizowanych przez uczelnie wyższe**

<b>RODZAJE PROJEKTÓW</b>			
<b>KRYTERIUM I. ZE WZGLĘDU NA RODZAJ PRZEDSIĘWZIĘĆ:</b>			
<b>PROJEKTY ROZWOJOWE</b>		<b>PROJEKTY BADAWCZE</b>	
MIĘKKIE (przedsięwzięcia edukacyjne, dydaktyczne, szkoleniowe, doradcze, promocyjne)	TWARDE (inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną)	MIĘKKIE (badania naukowe, stypendia dla naukowców, transfer technologii do biznesu, ochrona własności przemysłowej i intelektualnej)	TWARDE (inwestycje w infrastrukturę badawczą)
<b>KRYTERIUM II. ZE WZGLĘDU NA STOPIEŃ INNOWACYJNOŚCI:</b>			
<b>PROJEKTY WYSOCE INNOWACYJNE</b>		<b>PROJEKTY NISKOINNOWACYJNE</b>	
<b>KRYTERIUM III. ZE WZGLĘDU NA ZAKRES PROJEKTU:</b>			
PROJEKTY DUŻE (KILKULETNI, WIELE DZIAŁAŃ, ZŁOŻONE, KOSZTOWNE, Z DUŻYM BUDŻETEM)		PROJEKTY MAŁE (KRÓTKIE, NIEWIELE DZIAŁAŃ LUB POWTARZAJĄCE SIĘ CYKLICZNIE, NIESKOMPLIKOWANE, ZE SKROMNYM BUDŻETEM)	
<b>KRYTERIUM IV. ZE WZGLĘDU NA PRZEZNACZENIE PROJEKTU:</b>			
PROJEKTY WEWNĘTRZNE (DLA UCZELNI)		PROJEKTY ZEWNĘTRZNE (DLA ODBIORCÓW ZEWNĘTRZNYCH)	
<b>KRYTERIUM V. ZE WZGLĘDU NA OBSZAR ODDZIAŁYWANIA PROJEKTU:</b>			

PROJEKTY O ZASIĘGU REGIONALNYM	PROJEKTY O ZASIĘGU OGÓLNOKRAJOWYM	PROJEKTY MIĘDZYKRAJOWE
<b>KRYTERIUM VI. ZE WZGLĘDU NA LICZBĘ PODMIOTÓW REALIZUJĄCYCH PROJEKT:</b>		
PROJEKTY INDYWIDUALNE UCZELNI	PROJEKTY PARTNERSKIE	

Źródło: opracowanie własne.

Grupa projektów rozwojowych, obok projektów badawczych, wpisuje się w jeden z dwóch kluczowych obszarów funkcjonowania każdej uczelni wyższej. Do projektów rozwojowych zaliczyć należy przedsięwzięcia edukacyjne, związane ściśle z dydaktyką, przedsięwzięcia szkoleniowe, doradcze oraz promocyjne – często nazywane projektami tzw. miękkimi (bo ich działania skupiają się wokół szeroko rozumianego kapitału ludzkiego), a także projekty tzw. twarde (infrastrukturalne), takie jak inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną.

Wspomniany drugi obszar funkcjonowania i rozwoju uczelni wyższej tworzą działania naukowo-badawcze. Wśród projektów z tego obszaru można wydzielić projekty tzw. miękkie – obejmujące badania naukowe, wsparcie naukowców, komercjalizację badań oraz transfer technologii do gospodarki oraz projekty twarde, tj. inwestycje w infrastrukturę badawczą. Wszystkie te projekty można również scharakteryzować pod kątem stopnia innowacyjności (projekty o wysokim bądź niskim stopniu innowacyjności), zasięgu oddziaływania (projekty regionalne, krajowe lub międzynarodowe), przeznaczenia (projekty wewnętrzne uczelni lub projekty realizowane na zlecenie zewnętrzne), a także z punktu widzenia liczby zaangażowanych w realizację projektu podmiotów (indywidualne lub partnerskie projekty).

Kolejnym kryterium podziału projektów uczelnianych może być zakres realizowanego projektu, określany przez takie elementy projektu, jak: czas, liczba i złożoność działań, budżet. Wówczas można mówić o projektach tzw. dużych, które charakteryzują się wysokim stopniem skomplikowania (wiele działań, długi czas trwania), a przez to i dużym budżetem. Z kolei projekty małe to projekty krótkie, z niewielką liczbą działań bądź wieloma działaniami powtarzanymi cyklicznie, ze stosunkowo niewielkim budżetem.

Obserwuje się obecnie tendencję coraz większego zorientowania projektowego wśród uczelni wyższych, jednak nie każda uczelnia odnosi sukcesy na tym polu. W zarządzaniu projektami, a szczególnie w środowisku multiprojektowym, ważną rolę odgrywa kompleksowa koordynacja zachodzących procesów, począwszy od analizy otoczenia projektu, po ujednoczenie, systemowe podejście do zarządzania jakością, ryzykiem, finansami i dokumentacją projektową.

### **Badanie orientacji projektowej uczelni wyższej z zastosowaniem metodyki Pro-Five**

Badanie orientacji projektowej każdej organizacji, w tym również uczelni, traktować należy jako jeden z podstawowych elementów procesu wdrożenia orientacji projektowej. Uczelnie zainteresowane tego typu rozwiązaniem mogą wykorzystać tutaj szereg rozmaitych narzędzi. Do najbardziej znanych należą: *Project Management Maturity Model (PMMM)*, *PRINCE2® Maturity Model (P2MM)*. Są one użyteczne w zbieraniu informacji o stanie wyjściowym organizacji i służą prawidłowemu określeniu potrzeb wdrożeniowych. W niniejszym artykule przedstawiono metodykę Pro-Five<sup>1</sup>. W ramach tego narzędzia wyodrębniono pięć kluczowych wymiarów orientacji projektowej organizacji [Strojny 2011, s. 9]:

- kompleksowe podejście do zarządzania projektami,
- standardy kultury projektowej,
- zarządzanie zespołem projektowym,
- zarządzanie strategiczne,
- przebieg modelu fazowego projektu.

Badanie wykorzystuje kwestionariusz, w którym każdy z pięciu wskazanych wcześniej wymiarów orientacji projektowej, został podzielony na pięć wskaźników szczegółowych, których pomiar odbywa się poprzez odpowiedź na pięć postawionych pytań. Respondenci mają możliwość wybrania do każdego pytania jednej z pięciu odpowiedzi przygotowanych w oparciu o skalę Likerta (od 1 do 5, przy czym 1 oznacza zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak). Odpowiedzi te następnie stają się podstawą do wyliczenia ocen zagregowanych na trzech poziomach szczegółowości:

- Ocena na poziomie wskaźnika szczegółowego (wyliczana jako średnia z odpowiedzi na pięć pytań w ramach danego wskaźnika).
- Ocena jednego z pięciu wymiarów orientacji projektowej (wyliczana jako średnia z wartości wskaźników szczegółowych uzyskanych w ramach danego wymiaru).
- Ocena orientacji projektowej – całościowa (wyliczana jako średnia z wartości wszystkich pięciu wymiarów orientacji projektowej) [Strojny 2011, s. 8].

Zaprojektowany kwestionariusz oceny pozwala zebrać informacje dotyczące specyficznych cech badanej organizacji, które mają istotny wpływ na realizację projektów. Dlatego też metodyka podejścia Pro-Five została wykorzystana przez autorów do zbadania orientacji projektowej uczelni wyższej. Wyniki przeprowadzonego badania przedstawia kolejny rozdział.

<sup>1</sup> Metodyka Pro-Five, stworzona przez J. Strojnego i K. Witkowskiego, jest metodą oceny orientacji projektowej organizacji. Ma uniwersalny charakter i może być wykorzystywana zarówno w przedsiębiorstwach, instytucjach administracji publicznej, organizacjach pozarządowych, jak i uczelniach.

---

### **Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej – wnioski z badania**

Przeprowadzone badanie uczelni wyższej<sup>2</sup> miało na celu weryfikację i ocenę poziomu orientacji projektowej wybranej uczelni pod kątem kompleksowego zarządzania projektami. Badaniem objęto wszystkie obszary orientacji projektowej. W niniejszym artykule, ze względu na ograniczoną objętość, przedstawiono analizę wymiaru „Kompleksowe podejście do zarządzania projektami”. Wykorzystano w nim następujące wskaźniki:

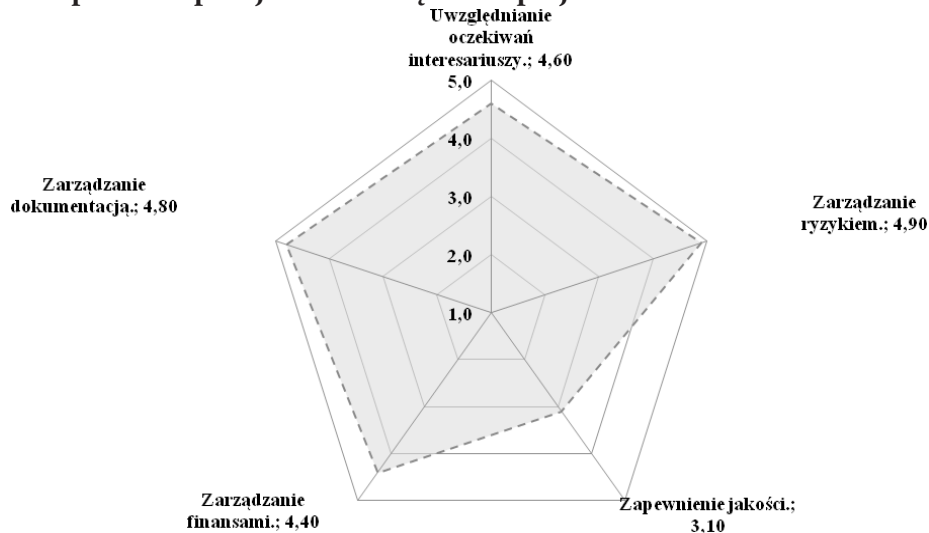
- uwzględnienie oczekiwań interesariuszy,
- zarządzanie ryzykiem,
- zapewnienie jakości,
- zarządzanie finansami,
- zarządzanie dokumentacją.

Przyjęto, że kompleksowe zarządzanie projektem pozwala na osiągnięcie optymalnej realizacji wyznaczonych celów projektowych przy ustalonym budżecie, zminimalizowanie ryzyk związanych ze zmianą czynników zewnętrznych, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości realizowanych działań i osiąganych rezultatów. Ogólną ocenę kompleksowego podejścia badanej uczelni wyższej do zarządzania projektami przedstawia wykres 1.

---

<sup>2</sup> Autorzy w okresie maj-czerwiec 2013 r. przeprowadzili badanie na wybranej warszawskiej uczelni wyższej (kryteriami wyboru podmiotu do badania były: minimum kilkuletnie doświadczenie w realizacji projektów; realizacja minimum kilku lub kilkunastu projektów w skali roku).

### Wykres 1. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wymiar: Kompleksowe podejście do zarządzania projektami



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonego badania wynika, że zarządzanie projektami stanowi ważny obszar działalności uczelni. Dość dobrze rozwinięto cechy organizacji zorientowanej projektowo, czego przykładem jest kompleksowe podejście do zarządzania projektami. Badana organizacja od 2009 roku realizuje co roku średnio od 5 do 10 projektów w skali roku. W tym czasie wypracowała szereg rozwiązań organizacyjnych, widocznych we wszystkich elementach orientacji projektowej, branych pod uwagę w analizowanym wymiarze.

Pierwszym przejawem kompleksowego podejścia do zarządzania projektami jest uwzględnianie oczekiwań interesariuszy. Pojęcie interesariusza, przyjęte w niniejszym artykule, „odnosi się do podmiotu, którego dotyczą skutki projektu bądź który z innych przyczyn jest zainteresowany jego przebiegiem [Strojny 2012b, s. 59]. Podejście w badanej organizacji odpowiada powszechnie wymaganej w gospodarce rynkowej orientacji na klienta i na jego oczekiwania, w tym również na oczekiwania interesariuszy projektów (uzyskana wartość wskaźnika wynosi 4,6 pkt). Jest ono oparte na odpowiednim zorganizowaniu procesu zarządzania projektami na uczelni z uwzględnieniem zarządzania ryzykiem (uzyskany wskaźnik na poziomie 4,9), zarządzania dokumentacją (wskaźnik odpowiednio 4,8) i zarządzania finansami (wskaźnik 4,4). Najniższą ocenę uzyskał wskaźnik zapewnienia jakości (uzyskany wynik na poziomie 3,1), co oznacza że proces zarządzania jakością – w odniesieniu do realizacji projektów na badanej uczelni – wymaga usprawnienia. W dalszej

---

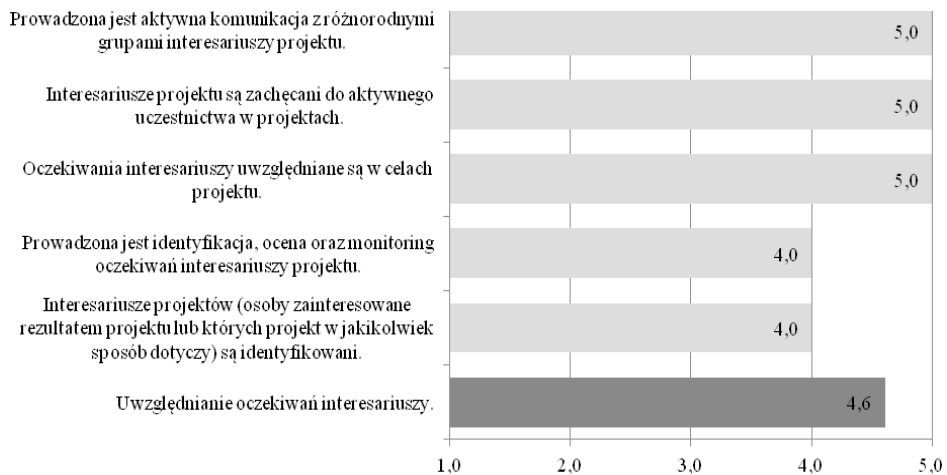
części artykułu zawarto szczegółową charakterystykę poszczególnych wskaźników kompleksowego podejścia do zarządzania projektami oraz omówienie ich wpływu na przebieg projektów.

Projekty są realizowane w konkretnym otoczeniu, wpływającym na ich przebieg. Na to otoczenie składają się: kultura organizacyjna uczelni oraz interesariusze [Spalek, Bodych 2013, ss. 20–21]. Interesariuszami (*stakeholders*) projektów uczelnianych są wszelkie grupy, indywidualne osoby, instytucje, które mogą oddziaływać (pozytywnie lub negatywnie) na projekt [Grudowski, Lewandowski 2012, s. 400], tj. studenci, słuchacze, kadra akademicka, szeroko rozumiana społeczność pozaakademicka, instytucje publiczne, prywatne, instytucje partnerskie.

Rola interesariuszy jest tym bardziej istotna, że przy definiowaniu projektów różne grupy interesariuszy mogą różnie postrzegać to, czym jest dla nich jakość kształcenia, edukacji, badań itp. [Trocki, Grucza 2007, s. 66]. Dlatego też analiza interesariuszy jest nieodłącznym elementem procesu zarządzania projektami na badanej uczelni wyższej (uzyskany wskaźnik na poziomie 4,6 pkt).



## Wykres 2. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Uwzględnianie oczekiwań interesariuszy



Źródło: opracowanie własne.

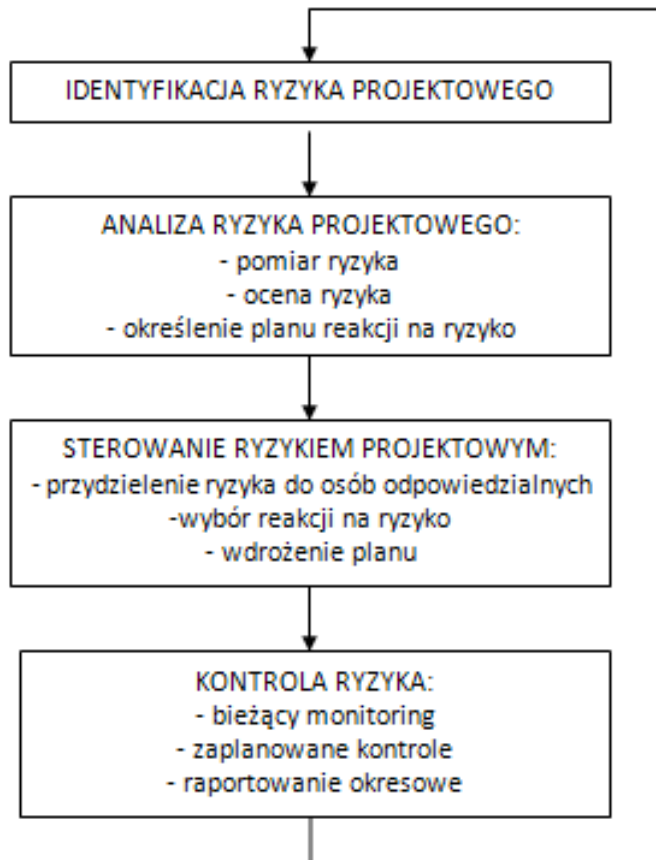
Na analizę interesariuszy składają się: identyfikacja potencjalnych interesariuszy projektu, ocena i monitoring ich oczekiwań, aktywna komunikacja i zachęcanie ich do udziału w projektach, w konsekwencji stawianie wspólnych celów i realizacja wybranych działań projektowych. Analiza przeprowadzana jest na etapie identyfikacji każdego projektu, monitoring oczekiwań i komunikacja – na etapie realizacji. Wyniki badania wskazują, że uwzględnianie oczekiwań interesariuszy jest niezbędne dla określenia implikacji dla przebiegu projektu – przewidywania pozytywnych reakcji interesariuszy wobec podejmowanych działań projektowych i eliminowania reakcji negatywnych. Szczegółowe wyniki badań przedstawia wykres 2.

Realizacja wielu projektów rodzi konieczność opracowania na uczelni systemu kontroli zarządczej, na który składa się opracowanie procedur kontroli zarządczej (procedur identyfikacji ryzyka istniejącego w odniesieniu do wyznaczonych celów i zadań) [Mazurek, Knedler 2010, s. 122]. Opracowane procedury mają pomóc w ustaleniu hierarchii zadań w projektach oraz pozwolić na efektywne zarządzanie ryzykiem projektowym. W tym celu należy prowadzić systematyczną identyfikację ryzyka, jego analizę oraz podejmować działania w celu minimalizacji danego ryzyka. Zarządzanie ryzykiem ma na celu zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia celów projektów. M.in. dlatego proces zarządzania ryzykiem powinien być dokumentowany, uczelnia powinna usystematyzować wszystkie zidentyfikowane rodzaje ryzyka i sposób postępowania z nim [Maki 2007, s. 26].

---

W badanej uczelni do zarządzania ryzykiem przykładą się bardzo dużą wagę (uzyskana w badaniu ocena wskaźnika jest na bardzo wysokim poziomie 4,9 pkt.). Zarządzanie ryzykiem w każdym realizowanym projekcie z dotacją UE, jest dokonywane na etapie składania wniosku o dofinansowanie na konkurs, następnie na etapie podpisania umowy o dofinansowanie projektu oraz podczas realizacji projektu. Dla każdego realizowanego projektu sporządzany jest przez kierownika projektu rejestr możliwych ryzyk charakteryzujących projekt wraz z określeniem poziomu istotności każdego ryzyka.

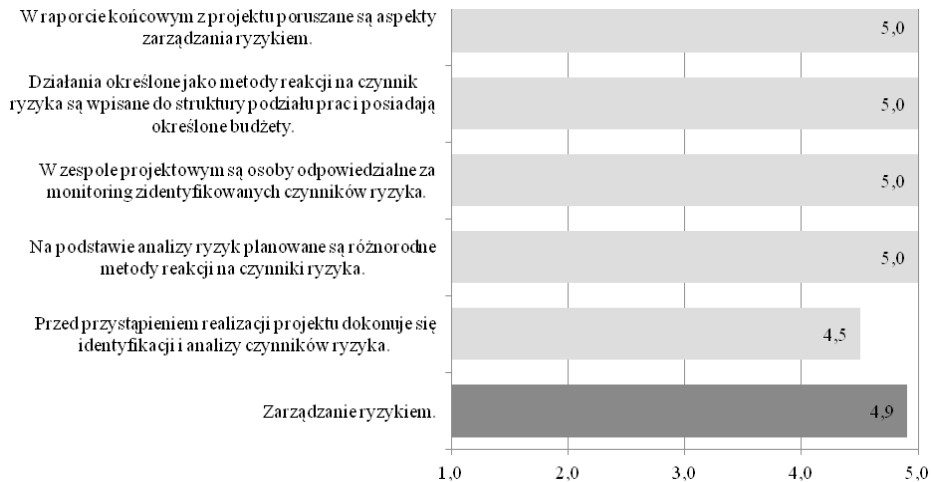
Następnie kierownik projektu przekazuje przełożonemu (koordynatorowi portfela projektów uczelni) informację o zidentyfikowanych czynnikach ryzyka i prawdopodobieństwie ich wystąpienia oraz proponuje odpowiednie metody reakcji na ryzyko i działania zaradcze. Koordynator wskazuje które działania zaradcze zostaną podjęte, a także podejmuje decyzję co do akceptacji poziomu ryzyka realizacji poszczególnych projektów. W zespołach projektowych wyznaczone są osoby odpowiedzialne za monitoring zidentyfikowanych czynników ryzyka i wdrożenie działań zapobiegających pojawieniu się ryzyka oraz działań minimalizujących w momencie jego wystąpienia. Elementy składowe procesu zarządzania ryzykiem na badanej uczelni zaprezentowano na rysunku 1.

**Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem projektowym**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Szczepaniak 2013, s. 4.

Dla identyfikacji i analizy ryzyka oraz sterowania ryzykiem opracowano i wdrożono odpowiednie procedury zarządzania ryzykiem na poziomie zarówno strategicznym (w ramach zarządzania grupą projektów), jak i operacyjnym, w pojedynczym projekcie. Każda z procedur opiera się na opracowanych rejestrach ryzyka dla konkretnych rodzajów projektów i rejestrach mechanizmów kontrolnych wraz z listą działań zaradczych. Nieodłącznym elementem jest zapewnienie odpowiedniego poziomu dokumentacji. Szczegółowe wyniki badań obszaru zarządzania ryzykiem na uczelni przedstawia wykres 3.

### Wykres 3. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zarządzanie ryzykiem



Źródło: opracowanie własne.

W każdym realizowanym projekcie można mówić o dwóch kategoriach jakości [Wysocki, McGary 2005, s. 52]:

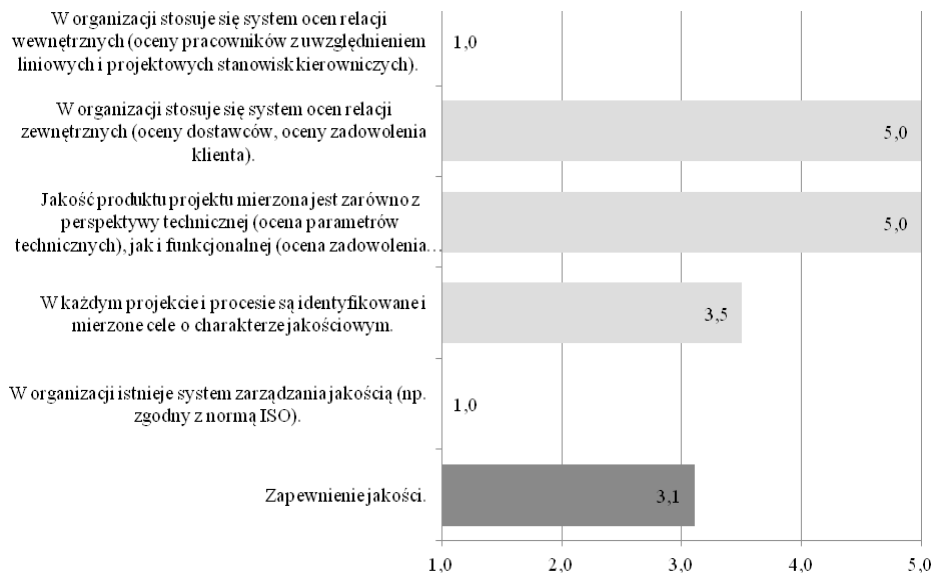
- jakość produktów, rezultatów dostarczanych w wyniku realizacji projektu. Aby zapewnić ich jakość, najczęściej stosuje się tradycyjne narzędzia kontroli jakości,
- jakość procesu zarządzania projektem, co oznacza konieczność nieustannej kontroli jakości zarządzania i znajdowania sposobów jej usprawnienia.

Odpowiednia jakość procesu zarządzania projektami jest efektem ciągłego doskonalenia jakości i skutecznego zarządzania jakością. Wdrożony kompleksowy program (system) zarządzania jakością pozwala monitorować postępy prac nad wszystkimi realizowanymi projektami. W zamian zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu, rozumianego jako ukończenie projektu i osiągnięcie wyznaczonych celów. Badana uczelnia ustanawia w poszczególnych projektach cele jakościowe do osiągnięcia – obok ilościowych,. Jednak na uczelni brak jest wdrożonego modelu ciągłego zarządzania jakością, brak wdrożonych narzędzi dedykowanych zarządzaniu jakością.

Na uczelni, która zarządza grupą projektów, istnieje potrzeba przeprowadzania analizy procesów w projektach oraz poszczególnych kroków w ramach tych procesów, które można usprawnić. Rezultaty wdrożenia systemu zarządzania jakością miałyby tu formę potrzebnych wdrożonych usprawnień. Uczelnia stosuje system ocen relacji zewnętrznych w stosunku do współpracujących dostawców, partnerów, klientów zewnętrznych, monitorując i oce-

niając poziom i efekty współpracy, badając oczekiwania i poziom satysfakcji. Brakuje natomiast systemu ocen relacji wewnętrznych na uczelni, uwzględniających oceny pracowników projektowych na poszczególnych stanowiskach. Szczegółowe wyniki badań obszaru zarządzania jakością na uczelni przedstawia wykres nr 4.

#### Wykres 4. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zapewnienie jakości

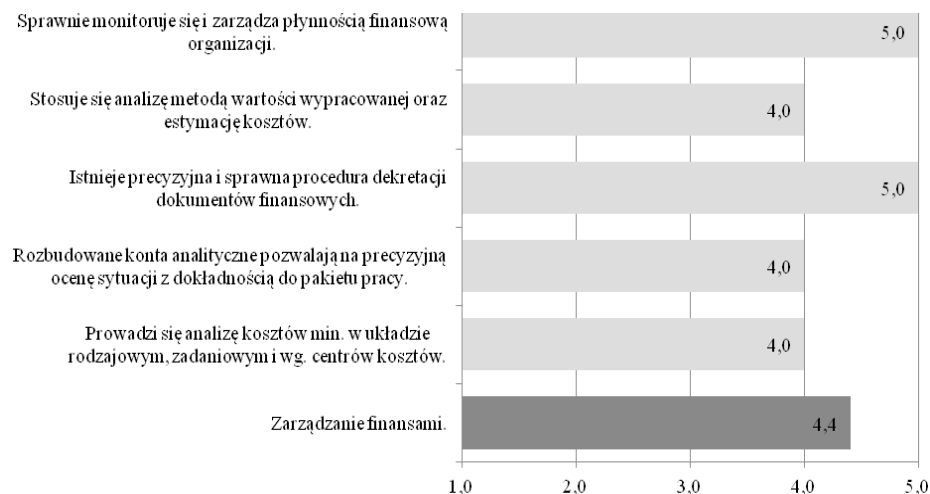


Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie finansami, planowanie i kontrolowanie projektów z perspektywy kosztów jest ważnym elementem zarządzania projektami na badanej uczelni. Koszt bowiem to jeden z podstawowych wymiarów projektu, który często decyduje o jego sukcesie lub porażce. W skład zarządzania finansami projektów wchodzi procesy zmierzające do zapewnienia sytuacji, w której projekty zostaną ukończone w ramach przyjętych budżetów. W związku z powyższym ważne są następujące procesy: planowanie środków koniecznych do zrealizowania działań projektu, szacowanie kosztów związanych z projektem, budżetowanie kosztów oraz ich kontrola. Dzięki wdrażanemu na uczelni controllingowi (tzw. controlling operacyjny) [Krawiec 2006, s. 27] podejmowane są bieżące decyzje zarządcze, które w perspektywie czasu i realizacji poszczególnych projektów składać się będą na realizację planów strategicznych. Stosowanie controllingu wpływa na utrzymanie płynności finansowej uczelni, eliminowanie zjawisk utrudniających osiągnięcie dodatnich wyników oraz pełną

kontrolę kosztów. Prowadzona analiza kosztów w układzie rodzajowym i zadaniowym pozwala na rzetelną wycenę prowadzonych działań edukacyjnych w ramach projektów (nowe specjalizacje, kierunki studiów itp.). Szczegółowe wyniki badań analizowanego obszaru zarządzania projektami przedstawia wykres nr 5.

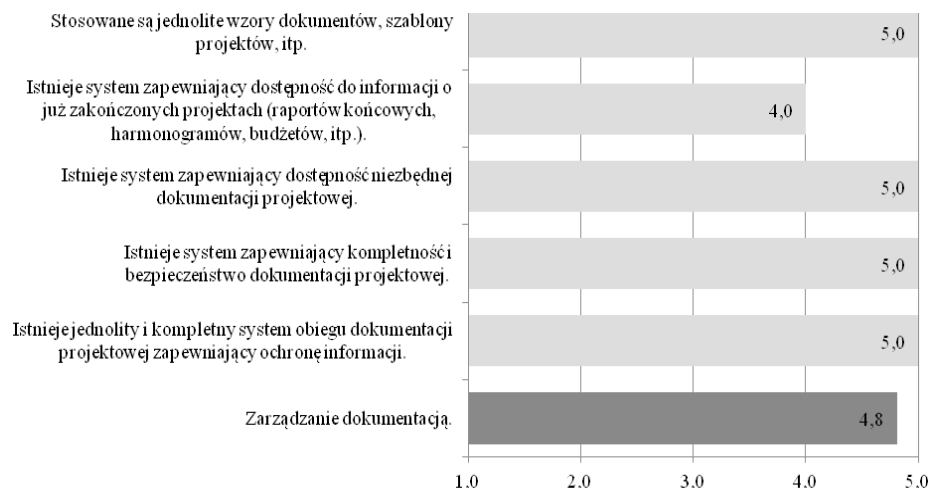
**Wykres 5. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zarządzanie finansami**



Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie dokumentacją, wspólną wszystkim realizowanym projektom, poprzez wprowadzenie spójnych wzorów dokumentacji projektowej i przejrzystych procedur, zwiększa wydajność pracy zespołów projektowych oraz wpływa na usystematyzowanie decyzji projektowych. Istniejący na badanej uczelni system obiegu dokumentów projektowych zapewnia kompletność i bezpieczeństwo dokumentacji poszczególnych projektów. Wyniki przeprowadzonych badań obszaru zarządzania dokumentacją na uczelni przedstawia wykres nr 6.

## Wykres 6. Ocena dojrzałości projektowej uczelni wyższej – wskaźnik: Zarządzanie dokumentacją



Źródło: opracowanie własne.

### Zakończenie

Zarządzanie projektami na badanej uczelni jest ciągłym i powtarzalnym procesem decyzyjnym, umożliwiającym realizację projektów z sukcesem, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi pomiędzy różnymi rodzajami projektów i dostosowaniu ich do potrzeb uczelni. Ważnymi aspektami kompleksowego zarządzania projektami jest zarządzanie ryzykiem, nowoczesnością, optymalnym wykorzystaniem zasobów uczelni [Kozarkiewicz 2013, s. 50]. Dla efektywnego zarządzania projektami w środowisku multiprojektowym (jak w przypadku badanej uczelni wyższej) niezwykle ważne są:

- otoczenie projektu,
- planowanie zasobów (czas, zakres działań, budżetowanie i kosztorys),
- zespoły projektowe z precyzyjnym podziałem ról i obowiązków.

Istotne są również sformalizowane standardy, metody, narzędzia wykorzystywane do komunikacji i informacji, raportowania, monitorowania, kontrolowania ryzyka, co bardzo często przekłada się (jak w przypadku badanej uczelni) na powołanie do życia w ramach uczelni Biura Koordynacji Projektów (*Project Management Office*). Dzięki funkcjonowaniu odrębnej jednostki w strukturze organizacyjnej uczelni zapewniona jest koordynacja wszystkich uczelnianych projektów, poprzez sprawne wdrożenie spójnych procedur obiegu dokumentów i spójnych systemów zarządzania ryzykiem, zarządzania finansami, zarządzania jakością.

Badana uczelnia wyższa posiada spójny system zarządzania projektami. Stosując skutecznie kompleksowe podejście do zarządzania projektami może stanowić źródło dobrych praktyk dla innych uczelni. Jednocześnie uzyskane wyniki badań dają podstawę do przeprowadzenia badań na szerszą skalę w grupie uczelni wyższych realizujących projekty.

### Bibliografia

- Grudowski P., Lewandowski K. (2012), *Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 10, nr 3, cz.1, Wydział Zarządzania, Sopot.
- Kozarkiewicz A. (2013), *Zarządzanie portfelami projektów*, PWE, Warszawa.
- Krawiec M. (2006), *Dlaczego współczesny uniwersytet potrzebuje controllingu*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 1/1–31 stycznia.
- Maki T. (2007), *Wstęp. Zintegrowany System Zarządzania Ryzykiem. Struktura ramowa – COSO II*, PIKW, Warszawa.
- Mazurek A., Knedler K. (2010), *Kontrola zarządcza – ujęcie praktyczne*, HANDICAP, Warszawa.
- Spalek S., Bodych M. (2013), *PMO. Praktyka Zarządzania projektami i portfelem projektów w Organizacji*, One Press Helion, Gliwice.
- Strojny J. (2012a), *Innowacyjność i kreatywność w rozwiązywaniu problemów biznesowych*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
- Strojny J. (2012b), *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
- Strojny J. (2011), *Raport z analizy przedwdrożeniowej „Ocena orientacji zadaniowej samorządu”*, Nowy Targ (materiał niepublikowany).
- Szczepaniak W. (2013), *Zarządzanie ryzykiem w projekcie współfinansowanym z Unii Europejskiej w szkole wyższej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 761, „Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia”, nr 60.
- Trocki M., Grucza B. (2007), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydanie III, Helion, Gliwice.