

Zarządzanie projektami w publicznej uczelni wyższej

Pod redakcją

Krzysztofa Wodarskiego



**Zarządzanie projektami
w publicznej uczelni wyższej**

Zapraszamy do naszej księgarni internetowej
www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/



prawolubni

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A koplując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

SZANUJMY CUDZĄ WŁASNOŚĆ I PRAWO!

Zarządzanie projektami w publicznej uczelni wyższej

Pod redakcją
Krzysztofa Wodarskiego



wydawca

© Copyright by

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa · Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności

„DOM ORGANIZATORA”

87-100 Toruń, ul. Czerwona Droga 8

tel. (+ 48 56) 622 38 07, 622 28 98

<http://www.tnoik.torun.pl>

e-mail wydawnictwo@tnoik.torun.pl



Wydawnictwo
„Dom Organizatora”
jest członkiem
Polskiej Izby Książki

Recenzent

Prof. dr hab. inż. Ryszard Barcik

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ISBN 9 78-83-7285-947-1

Printed in Poland

Toruń

Wydanie I

Druk ukończono w 2020 r.

przygotowanie do druku

Projekt okładki

Piotr Kabaciński

Grafika na okładce © ????? - Adobe Stock

Studio KROPKA dtp · Piotr Kabaciński

tel. kom. 602 303 814

e-mail: bturo@swk.com.pl

Wszystkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej książki nie może być powielana ani rozpowszechniana za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez uprzedniego wyrażenia zgody przez wydawcę i autora.

SPIS TREŚCI

ROZDZIAŁ I

Krzysztof Wodarski

WDRAŻANIE STRATEGII JEDNOSTKI PODSTAWOWEJ PUBLICZNEJ UCZELNI WYŻSZEJ	9
Wprowadzenie	9
Budowa strategii Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej	13
Realizacja strategii	19
Podsumowanie	23
Bibliografia	24

ROZDZIAŁ II

Jolanta Bijańska

REALIZACJA PROJEKTÓW ZWIĄZANYCH Z PODNOSZENIEM JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI	27
Wprowadzenie	27
Projekt: Laboratorium Zarządzania Procesami	30
Projekt: Laboratorium Metod Zarządzania i Podejmowania Decyzji	33
Projekt Laboratorium Automatyzacji Procesów Logistycznych	36
Wnioski	39
Bibliografia	39

ROZDZIAŁ III

Anna Musioł-Urbańczyk

KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI KIEROWNIKA PROJEKTU NA STUDIACH PIERWSZEGO I DRUGIEGO STOPNIA KIERUNKU ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI	41
Wprowadzenie	41
Kompetencje kierownika projektu.	43

Kompetencje kierownika projektu kształtowane w procesie uczenia się	48
Podsumowanie	55
Bibliografia	55

ROZDZIAŁ IV

Barbara Sorychta-Wojczyk

PODNOŚCENIE JAKOŚCI I ATRAKCYJNOŚCI KSZTAŁCENIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA	59
Projektacja	59
Identyfikacja przedsięwzięć podnoszących jakość i atrakcyjność kształcenia w zakresie zarządzania projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania	61
Analiza procesu organizacji studiów podyplomowych pod tytułem: zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie	65
Analiza procesu organizacji kierunku studiów zarządzanie projektami	69
Podsumowanie	71
Bibliografia	72

ROZDZIAŁ V

Barbara Sorychta-Wojczyk

BADANIA W ZAKRESIE SATYSFAKCJI STUDENTÓW ZE STUDIOWANIA NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA	73
Studium literatury	73
Jakość usług edukacyjnych jako specyficznego typu usługi	75
Satysfakcja studentów z jakości kształcenia	78
Badania ankietowe	81
Charakterystyka przeprowadzonych badań.	81
Analiza wyników przeprowadzonych badań ankietowych	83
Ogólny poziom zadowolenia studentów z studiowania na kierunku zarządzanie projektami oferowanego przez WOiZ	83
Analiza ocen czynników mających wpływ na satysfakcję/zadowolenie ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOiZ	84

Podsumowanie	90
Bibliografia	91

ROZDZIAŁ VI

Seweryn Tchórzewski

BUDOWANIE KOMPETENCJI PRAKTYCZNYCH W OBSZARZE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI ŚLASKIEJ.	93
Wprowadzenie	93
Pojęcie kompetencji.	94
Podejmowane działania	96
Studia podyplomowe.	96
Kursy doszkolające	98
Szkolenia dla pracowników Politechniki	99
Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Projektami „Solver”	100
PM NEWS	102
Projekty edukacyjne	104
Potwierdzenie kompetencji własnych	105
Dostarczane kompetencje	107
Podsumowanie	108
Bibliografia	109

ROZDZIAŁ VIII

Marzena Podgórska

ZARZĄDZANIE ZŁOŻONYM PROJEKTEM W UCZELNI WYŻSZEJ NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU „POLITECHNIKA ŚLĄSKA JAKO CENTRUM NOWOCZESNEGO KSZTAŁCENIA OPARTEGO O BADANIA I INNOWACJE”	111
Wprowadzenie	111
Typologie projektów realizowanych w Uczelniach wyższych . . .	113
Charakterystyka analizowanego projektu	114
Projekt „Politechnika Śląska jako Centrum Nowoczesnego Kształcenia opartego o badania i innowacje” – koncepcja struktury zarządzania	117
Wnioski	120
Bibliografia	121

ROZDZIAŁ VIII**Anna Waligóra, Karolina Wielicka-Gańczarczyk, Joanna Bartnicka**

KOMUNIKACJA Z INTERESARIUSZAMI JAKO KLUCZOWY OBSZAR ZARZĄDZANIA W OGÓLNOUCZELNIANYM PROJEKCIE DYDAKTYCZNYM – STUDIUM PRZYPADKU W POLITECHNICE ŚLĄSKIEJ	123
Wprowadzenie	123
Rozumienie procesu komunikacji	125
Identyfikacja interesariuszy podczas planowania projektu	127
Schemat zarządzania komunikacją z interesariuszami w projekcie	131
Bibliografia	136

ROZDZIAŁ IX**Agnieszka Gaschi-Uciecha**

KOMUNIKACJA W ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH PODCZAS REALIZACJI PROJEKTÓW W UCZLENI WYŻSZEJ	139
Wprowadzenie	139
Komunikacja w projekcie	140
Funkcje oraz wybrane elementy procesu komunikacji w zarządzaniu projektami.	142
Komunikacja w trzech projektach edukacyjnych w Uczelni Wyższej	144
Charakterystyka zespołów projektowych	144
Wyniki badań w zespołach projektowych	145
Wnioski	148
Bibliografia	149

Krzysztof Wodarski¹

WDRAŻANIE STRATEGII JEDNOSTKI PODSTAWOWEJ PUBLICZNEJ UCZELNI WYŻSZEJ

Wprowadzenie

Zachodzące zmiany prawne, organizacyjne, ekonomiczne, demograficzne i społeczne w Polsce powodują, że zarządzanie publicznymi uczelniami wyższymi nie może ograniczać się wyłącznie do podejścia administracyjnego. Wymaga ono świadomej i odpowiedzialnej koncepcji zarządzania tymi podmiotami, obejmującej zdefiniowanie najważniejszych celów dla uczelni i określania sposobów ich osiągnięcia poprzez wykorzystanie dostępnych środków w danym miejscu i czasie, przy uwzględnieniu ograniczeń i możliwości zarówno wewnętrznych, jak i tkwiących w otoczeniu. A zatem do zarządzania uczelnią wyższą należy podejść w sposób menadżerski, wykorzystując dorobek nauk organizacji i zarządzania w zakresie zarządzania strategicznego.

Rozważania w zakresie istoty zarządzania strategicznego w uczelniach wyższych należy rozpocząć od pojęcia strategii, które jest różnie interpretowane. W pierwotnej wersji oznaczało przewodzenie armii i tworzenie koncepcji walki (gr. „strategós”: „stratós” – „armia”, „ágein” – dowodzić”), a zatem było utożsamiane ze sztuką wojenną. Dopiero w latach pięćdziesiątych XX wieku pojawiło się w naukach o za-

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania i Logistyki; ORCID: 0000-0002-4725-1064.

rzządzaniu i na tym gruncie na przestrzeni wielu lat było różnorodnie definiowane. Próbę systematyzacji powstałych definicji podejmowano w wielu publikacjach². Zwracano w nich uwagę, że różnorodność przedstawianych ujęć strategii wynika przede wszystkim z ewolucji tego pojęcia i jest skutkiem odmiennego spojrzenia na jego istotę przez przedstawicieli różnych szkół zarządzania strategicznego³. Niektórzy autorzy, za istotne dla strategii uznali wybór długofalowych celów i zamierzeń⁴, a także alokację zasobów koniecznych do ich osiągnięcia⁵. Wielu podkreślało ważne znaczenie wskazywania działań i opracowywania planów czy programów⁶. Kolejni rozumieli strategię jako sposób połączenia organizacji z otoczeniem⁷. Inni, z kolei koncentrowali się na budowaniu przewagi konkurencyjnej i wynikach działalności organizacyjnej⁸, a także na

² Por. Oblój K., Strategia organizacji. PWE: Warszawa 2001; Krawiec F., Strategiczne myślenie w firmie. Difin: Warszawa, 2003; Romanowska M., Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa, 2004; Moszkowicz M. (red.), Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu. PWE: Warszawa, 2005; Stabryła A., Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce. Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa, 2005; Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji. PWE: Warszawa, 2009; Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. Strategic Management Journal, Vol. 33, No. 2., 2012; Niemczyk J., Strategia. Od planu do sieci. Wydawnictwo UE: Wrocław, 2013; Zakrzewska-Bielawska A., Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji, [w:] Krupski R. (red.): Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, 2014.

³ Warto podkreślić, że rozważania w tym względzie były skierowane przede wszystkim na organizacje gospodarcze.

⁴ Por. Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1985; Andrews, Andrews K.R., The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin, Homewood, 1971

⁵ Chandler Jr A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, The M.I.T. Press, 1962.

⁶ Por. Glueck W.F., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill Companies, 1984; Pearce J.A., Robinson R.B., Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition, Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 2013 (13th ed.); Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

⁷ por. Miles R.E. i Snow C.C., Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill, New York 1978; Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning: Re-conceiving the Roles for Planning, Plans, Free Press, 1994; Stoner J.A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE 1997.

⁸ Por. Porter M.E., Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów, tłum. Ehrlich A., MT Biznes, Warszawa 2010; Barney J.B., Hesterly W., Strategic Management and Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2014.

procesie podejmowania decyzji dla osiągnięcia celów⁹ i wykorzystywanych technik podejmowania decyzji¹⁰. Można również znaleźć definicje skoncentrowane na zmianach zachodzących w otoczeniu i wewnątrz organizacji¹¹, a także takie, które integrują wszystkie poglądy¹².

W polskich publicznych uczelniach wyższych rozumienie strategii opiera się na syntezie większości z wyżej przedstawianych ujęć. Można powiedzieć, że strategia uczelni wyższej to ogólny plan jej działalności ukierunkowany na wykorzystanie potencjału naukowego, dydaktycznego, organizacyjnego oraz zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów. Konsekwencją tak rozumianego pojęcia strategii jest ogólny sposób podejścia do planowania strategicznego w uczelni wyższej. Istotą tego procesu jest koncentracja na celach określonych w odniesieniu do otoczenia, precyzyjnie sformułowanych w planie strategicznym, przy założeniu, że dzięki niemu uczelnia może i powinna kształtować swoją przyszłość w racjonalny i uporządkowany sposób¹³. Istotę planowania strategicznego w tym ujęciu przedstawiono na rysunku I.1.

Postuluje się, aby struktura celów strategicznych w uczelni wyższej była zhierarchizowana. W pierwszej kolejności powinna ona obejmować misję i wizję strategiczną¹⁴. Misja stanowi szczególny powód istnienia uczelni wyższej, wyróżniający je spośród innych¹⁵. Jest to pożądaný, jasny i przekonujący obraz opisujący w kategoriach aspiracji przyszłość

⁹ Por. Steiner G. A., Miner J. B., *Management Policy and Strategy*, Cliever Macmillan, London, 1982; Quinn, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, 1980.

¹⁰ Por. D. Knights i G. Morgan, *Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique*, *Accounting, Organization and Society* 1990 Special issue on strategy. Vol. 15, No. 1/2.

¹¹ Por. W.H. Newman i J.P. Logan, *Business Policies and Central Management*, Hardcover, Jan. 1 1965.

¹² Thompson A.A., Strickland A.A., *Strategic management: concepts and cases*, McGraw-Hill/Irwin, 2003.

¹³ Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, 2001, s. 33-39; Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004, s. 16.

¹⁴ Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 236.

¹⁵ Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa, 2003, s. 31.

uczelni wyższej¹⁶. Z kolei wizja odzwierciedla dążenia oraz aspiracje uczelni wyższej i jest ich pewnym wyobrażeniem¹⁷, a także stanowi najogólniejszą wytyczną wszelkich podejmowanych w niej działań¹⁸.



Rys. I.1. Istota planowania w uczelni w ujęciu ogólnym
 Fig. I.1. The essence of planning in a university in general
 Źródło: opracowanie własne.

Misja i wizja ulegają dalszej konkretyzacji do postaci celów kierunkowych, przez które należy rozumieć pożądaną stan rzeczy, które wyznaczają ścieżkę rozwoju uczelni wyższej, czyli końcowy etap wszelkich podejmowanych działań, a w szczególności ich skutek¹⁹. Cele kierunkowe mają kluczowe znaczenie, a w szczególności powinny stanowić wskazówkę i nadawać jednolity kierunek działaniom pracownikom uczelni, ponieważ jeżeli będą precyzyjnie określone, to pozwolą wszystkim pracownikom zrozumieć, dokąd uczelnia zmierza i dlaczego osiągnięcie pewnego docelowego stanu jest tak ważne. Ponadto powinny być źródłem motywacji dla wszystkich pracowników, a także powinny być podstawą mechanizmu oceny i kontroli. Oznacza to, że przyszłe wyniki podjętych działań będzie można ocenić na podstawie stopnia osiągania

¹⁶ Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007, s. 236

¹⁷ Drążek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa, 2003, s. 33

¹⁸ Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, PWE, Warszawa 2007, s. 237

¹⁹ Tamże, s. 239

wytyczonych celów. Z punktu widzenia tej kwestii jest istotne, aby cele te były mierzalne oraz określone w czasie. W aspekcie spełnienia wskazanych wytycznych dotyczących celów uczelnie wyższe wykorzystują rozwiązania proponowane dla ich prawidłowego formułowania, między innymi w ramach metody strategicznej karty wyników BSC (Balanced Scorecard)²⁰.

W przypadku wielu publicznych uczelni wyższych w Polsce w latach do 2020 r., strategię opracowywało się na dwóch zasadniczych poziomach, tj.:

- poziomie uczelni – gdzie są formułowane przez rektora misja, wizja i cele strategiczne,
- poziomie jednostek podstawowych (np. wydziały, instytuty, kolegia) – gdzie kierownik jednostki formułuje cele strategiczne na poziomie operacyjnym, które muszą być zgodne z celami strategicznymi uczelni.

W ramach opracowanych strategii są formułowane również zadania, czyli działania podejmowane przez władze uczelni i kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych, służące realizacji celów strategicznych i celów strategicznych na poziomie operacyjnym.

Taki sposób opracowania strategii uczelni wyższej w latach 2016–2020 obowiązywał w Politechnice Śląskiej²¹, gdzie została opracowana Strategia Politechniki Śląskiej na lata 2016–2020 oraz kilkanaście strategii jednostek podstawowych, tj. na poziomie 13 wydziałów, jednego instytutu i jednego kolegium.

Budowa strategii Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej

Opracowana Strategia Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej na lata 2016–2020 jest zbieżna ze Strategią Politechniki Śląskiej na lata 2016–2020. Przedstawione w niej cele zostały określone na poziomie pełnej realności wykonawczej oraz przy założeniu, że

²⁰ Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna Karta Wyników, PWN, Warszawa, 2002.

²¹ www.polsl.pl/Informacje/Uczelnia/Documents/Strategia%20rozwoju%20PS%20na%20lata%202016_2020.pdf

ich osiągnięcie przyczyni się do wzmocnienia potencjału rozwojowego Wydziału.

Osiągnięcie przyjętych celów strategicznych ogólnych i szczegółowych możliwe jest przez realizację określonych zadań. Dla każdego z nich zostały wskazane mierniki oraz terminy realizacji, zgodnie z zarządzeniem rektora Politechniki Śląskiej²². W odniesieniu do rocznego planu zadań prowadzone będzie zarządzanie ryzykiem operacyjnym zgodnie z zarządzeniem rektora Politechniki Śląskiej, umożliwiające identyfikację, ocenę i kontrolę czynników ryzyka dla poszczególnych zadań oraz podejmowanie właściwych działań zaradczych²³.

Opracowanie strategii zostało poprzedzone diagnozą opartą o analizę SWOT, która została przeprowadzona dla każdego z następujących obszarów funkcjonowania Wydziału:

1. Kształcenie
2. Umiejdzynarodowienie
3. Innowacje i badania naukowe
4. Współpraca z otoczeniem
5. Sprawność funkcjonowania Wydziału
6. Kwalifikacje pracowników i współpraca wewnętrzna
7. Rozwój i doskonalenie infrastruktury
8. Sytuacja finansowa

Przeprowadzona diagnoza pozwoliła na wskazanie tych aktywności, które stanowiły o sile Wydziału, ale przede wszystkim tych, które należało wzmocnić aby zapewnić dalszy rozwój jednostki.

Wizja Wydziału została sformułowana następująco: Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej – innowacyjne centrum kształcenia i nauki, przyjazne zrównoważonemu rozwojowi edukacyjnemu studentów i naukowemu pracowników, kierujące się poszanowaniem uniwersalnych wartości i tradycji akademickich.

Misja została sformułowana następująco: Kształcenie wykwalifikowanych kadr na rzecz społeczeństwa i gospodarki oraz wspieranie pracowników w badaniach naukowych i pracach rozwojowych, kreowaniu

²² Zarządzenie Nr 21/16/17 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 30 listopada 2016 roku w sprawie wprowadzenia na Politechnice Śląskiej Systemu Zarządzania Strategicznego.

²³ Zarządzenie Nr 62/14/15 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 18 czerwca 2015 roku.

innowacji i ich komercjalizacji, wzmacniających potencjał rozwojowy Wydziału.

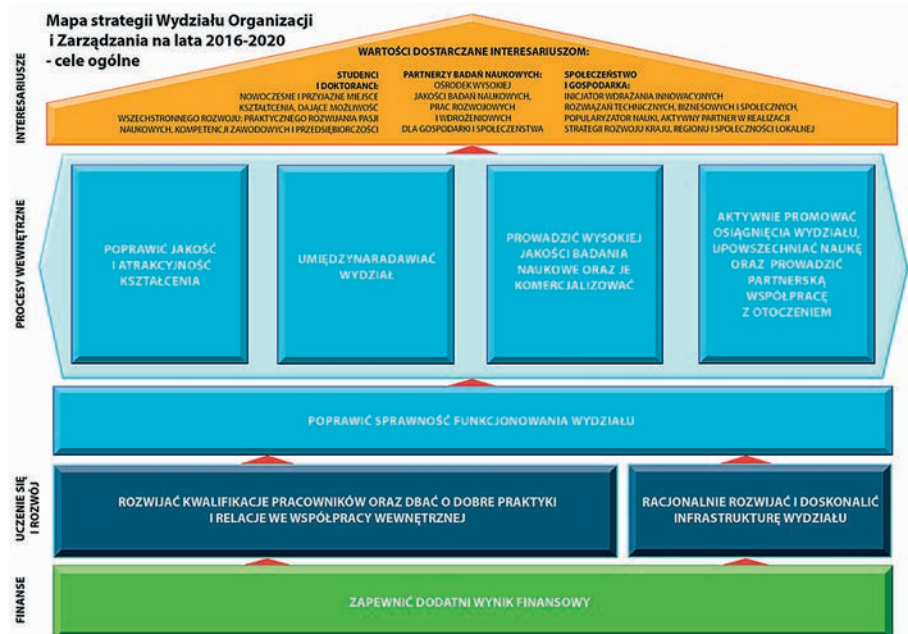
Przy budowie strategii wzięto pod uwagę podstawowe wartości jakimi powinna się kierować jednostka podstawowa publicznej uczelni wyższej uczestnicząc w rozwoju nauki, techniki i kultury. Otóż Wydział powinien kształtować w swej społeczności postawy patriotyzmu, obywatelskiej odpowiedzialności, społecznej aktywności, wzajemnego szacunku, tolerancji, uczciwości i sprawiedliwości oraz propaguje dobre obyczaje w nauce i stosunkach interpersonalnych opartych na poszanowaniu godności. W szczególności przyjęto, że Wydział Organizacji i Zarządzania będzie dostarczał następujące wartości:

1. Dla studentów i doktorantów będzie nowoczesnym i przyjaznym miejscem kształcenia, dającym możliwość wszechstronnego rozwoju – praktycznego rozwijania pasji naukowych, kompetencji zawodowych i przedsiębiorczości.
2. Dla partnerów naukowych będzie ośrodkiem wysokiej jakości badań naukowych, prac rozwojowych i wdrożeniowych dla gospodarki oraz społeczeństwa.
3. Dla otoczenia gospodarczego i społecznego będzie inicjatorem wdrażania innowacyjnych rozwiązań technicznych, biznesowych i społecznych, popularyzatorem nauki, a także aktywnym partnerem w realizacji strategii rozwoju kraju, regionu i społeczności lokalnej.

Dla realizacji wizji, a przede wszystkim misji Wydziału sformułowano następujące cele strategiczne:

1. Wysoka jakość i atrakcyjność kształcenia.
2. Umiędzynarodowienie Wydziału.
3. Prowadzenie wysokiej jakości badań naukowych i ich komercjalizacja.
4. Promowanie osiągnięć Wydziału, upowszechnianie nauki oraz prowadzenie partnerskiej współpracy z otoczeniem.
5. Poprawa sprawności funkcjonowania Wydziału.
6. Rozwój pracowników oraz zapewnienie prawidłowej współpracy wewnętrznej.
7. Udoskonalenie infrastruktury Wydziału.
8. Zapewnienie dodatniego wyniku finansowego.

Wzajemne interakcje zachodzące pomiędzy przyjętymi celami strategicznymi przedstawiono na mapie strategii (rys. I.1), wykorzystując koncepcję BSC.



Rys. I.1. Mapa strategii Wydziału Organizacji i Zarządzania na lata 2016–2020 – cele ogólne.
Fig. I.1. Strategy map of the Faculty of Organization and Management for 2016–2020 – general goals.
Opracowanie własne

Dla każdego z przyjętych celów strategicznych, sformułowano cele cząstkowe, a także wyznaczono zadania do realizacji. Poniżej zostały wymienione cele cząstkowe oraz podana liczba zadań przyjętych dla ich realizacji:

1. Wysoka jakość i atrakcyjność kształcenia:
 - 1.1. Podniesienie jakości i atrakcyjności kształcenia na istniejących kierunkach studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych w Zabrze i Katowicach – 12 zadań.
 - 1.2. Analiza celowości oraz ocena możliwości uruchomienia nowych kierunków studiów w Zabrze i Katowicach – 3 zadania.
 - 1.3. Poszerzenie oferty edukacyjnej Wydziału dla wzrostu liczby słuchaczy w zakresie kształcenia ustawicznego – 3 zadania.

- 1.4. Zaangażowanie studentów w badania naukowe – 3 zadania.
- 1.5. Wspieranie studentów i doktorantów w rozpoczynaniu aktywności gospodarczej – 1 zadanie.
- 1.6. Rozwijanie współpracy z przemysłem i innymi partnerami zewnętrznymi w zakresie kształcenia – 3 zadania.
2. Umiędzynarodowienie Wydziału:
 - 2.1. Zwiększenie liczby międzynarodowych partnerów akademickich – 2 zadania.
 - 2.2. Zwiększenie liczby przedsięwzięć naukowych, badawczych i dydaktycznych realizowanych we współpracy międzynarodowej – 7 zadań.
 - 2.3. Zwiększenie rozpoznawalności Wydziału w skali międzynarodowej – 2 zadania.
 - 2.4. Zwiększenie liczby studentów zagranicznych przyjeżdżających w ramach programów wymiany akademickiej Erasmus+ – 2 zadania.
3. Prowadzenie wysokiej jakości badań naukowych i ich komercjalizacja:
 - 3.1. Utrzymanie uprawnień akademickich w obszarze nauk społecznych, w dziedzinie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu – 2 zadania.
 - 3.2. Uzyskanie pełnych uprawnień akademickich w obszarze i dziedzinie nauk technicznych w dyscyplinie inżynieria produkcji – 2 zadania.
 - 3.3. Zwiększenie punktacji wydziałowych czasopism zgodnej z klasyfikacją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – 7 zadań.
 - 3.4. Poprawa osiągnięć Wydziału w ocenie parametrycznej jednostek naukowych dla uzyskania kategorii A – 3 zadania.
 - 3.5. Zwiększenie liczby i wartości prac naukowo-badawczych realizowanych na Wydziale – 2 zadania.
 - 3.6. Rozwój relacji z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowo-badawczymi – 2 zadania.
4. Promowanie osiągnięć Wydziału, upowszechnianie nauki oraz prowadzenie partnerskiej współpracy z otoczeniem:
 - 4.1. Aktywne promowanie marki Wydziału oraz dokonań i osiągnięć studentów i pracowników w otoczeniu społeczno-gospodarczym regionu i kraju – 4 zadania.

- 4.2. Popularyzacja i upowszechnianie nauki w społeczeństwie – 4 zadania.
- 4.3. Czynne uczestnictwo w kreowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego regionu przez współpracę z organami administracji samorządowej i partnerami społecznymi – 2 zadania.
5. Poprawa sprawności funkcjonowania Wydziału:
 - 5.1. Włączenie pracowników w działania na rzecz wszechstronnego rozwoju Wydziału – 2 zadania.
 - 5.2. Usprawnienie obsługi administracyjnej pracowników i studentów Wydziału – 3 zadania.
6. Rozwój pracowników oraz zapewnienie prawidłowej współpracy wewnętrznej:
 - 6.1. Intensyfikacja procesu zdobywania stopni i tytułów naukowych przez pracowników Wydziału w dyscyplinach nauki o zarządzaniu oraz inżynieria produkcji – 5 zadań.
 - 6.2. Podnoszenie kompetencji pracowników administracyjnych – 2 zadania.
 - 6.3. Budowanie dobrej atmosfery pracy wśród pracowników naukowych i administracyjnych – 2 zadania.
7. Udoskonalenie infrastruktury Wydziału
 - 7.1. Modernizacja oraz remonty sal i laboratoriów dydaktycznych, pomieszczeń i przestrzeni dla studentów – 5 zadań.
 - 7.2. Modernizacja infrastruktury informatycznej – 2 zadania.
8. Zapewnienie dodatniego wyniku finansowego:
 - 8.1. Zwiększenie udziału Wydziału w podziale dotacji podstawowej na Uczelni – 3 zadania.
 - 8.2. Zwiększenie przychodów z działalności naukowo-badawczej – 2 zadania.
 - 8.3. Utrzymanie dodatniego wyniku finansowego jednostki – 3 zadania.
 - 8.4. Pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania na działalność Wydziału – 2 zadania.

Łącznie sformułowano 97 zadań dla osiągnięcia ww. celów strategicznych. Zadania te były podstawą do wyznaczenia konkretnych projektów, które należało zrealizować. Czasami zadania te miały cechy projektu, natomiast niektóre były podstawą do budowy całego portfela projektu.

Realizacja strategii

Przy wyznaczeniu kolejności i terminów realizacji poszczególnych projektów wzięto pod uwagę ich priorytet, tzn. niezbędność i pilność, a także dostępność zasobów Wydziału, które oznaczały przede wszystkim możliwości zaangażowania pracowników i posiadane niezbędne środki finansowe. Przyjęto trzy poziomy priorytetów dla projektów:

1. Wysoki – oznaczał, że projekt powinien być realizowany w pierwszej kolejności z uwagi na potrzeby Wydziału chyba, że brak było zasobów dla jego realizacji.
2. Średni – oznaczał, że projekt może być realizowany w możliwie najbliższym czasie, przy posiadanych zasobach ludzkich i finansowych.
3. Niski – oznaczał, że projekt może zostać zrealizowany w dowolnym terminie lat 2016-2020 w warunkach posiadania niezbędnych zasobów ludzkich oraz finansowych.

Zatem, przed rozpoczęciem realizacji projektów, kolegium dziekańskie Wydziału musiało odpowiedzieć sobie na pytania:

- które działania są najważniejsze i należy je realizować w pierwszej kolejności, a które można odłożyć na później?
- które działania wymagają dużo czasu i nadzoru kolegium dziekańskiego?
- co może zostać delegowane do wykonania innym pracownikom?
- czy Wydział dysponuje odpowiednimi zasobami finansowymi dla realizacji projektu?

Po odpowiedzi na powyższe pytania podejmowano decyzję o uruchomieniu realizacji projektu. Dla realizacji projektów były tworzone zespoły projektowe, składające się z pracowników naukowo-dydaktycznych, którzy wyznaczali założenia i cele merytoryczne oraz organizowali i realizowali zadania związane z osiągnięciem tych celów. Najczęściej kierownikiem projektu był pracownik naukowo-dydaktyczny. Ponadto w wiele zadań byli włączani pracownicy obsługi technicznej, którzy fizycznie realizowali powierzone zadania np. instalacyjne, remontowe i inne. Niektóre zadania były także powierzane do realizacji pracownikom administracji. Część zadań było realizowanych także siłami firm

zewnątrznych lub przy współdziałaniu partnerów zewnętrznymi. W gronie realizatorów znaleźli się także studenci, szczególnie działający w kołach naukowych.

Jednym z istotniejszych zagadnień związanych z realizacją projektów było zapewnienie źródeł finansowania. Podstawowym źródłem finansowania był fundusz inwestycyjny jednostki (FIJ) lub rzadziej fundusz dydaktyczny, a także tzw. przychody własne Wydziału. Z uwagi na ograniczoność tych funduszy, istotnym problemem stało się pozyskiwanie środków pieniężnych ze źródeł zewnętrznych. W wielu projektach udało się znaleźć finansowanie z centrali Uczelni (FIR), z projektów dydaktycznych lub pozyskać partnerów zewnętrznych, którzy finansowali całość lub część projektu.

Ilustracją do tego typu postępowania może być budowa portfela projektów dla 7. celu strategicznego udoskonalenie infrastruktury Wydziału. Portfel projektów dla tego celu strategicznego zaprezentowano w tabeli I.1.

W ten sposób przeanalizowano wszystkie cele strategiczne i cele cząstkowe, co pozwoliło w konsekwencji opracować skuteczny plan realizacji strategii na lata 2016 – 2020.

Ważnym aspektem realizacji projektów było łączenie działań dla osiągnięcia kilku celów strategicznych cząstkowych. Ta interakcja poszczególnych celów strategicznych jest naturalna i wynika z samej natury strategii (por. rys. I.2). I tak np. cel strategiczny 1.1. podniesienie jakości i atrakcyjności kształcenia na istniejących kierunkach studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych w Zabrzu, został połączony kilkakrotnie z celem cząstkowym 7.1. Przykład dotyczący np. uruchomienia bloku dydaktycznego dotyczącego Zarządzania procesami wraz z budową laboratoriów w tym zakresie, został przedstawiony w rozdziale II.

Jednym z filarów funkcjonowania Wydziału Organizacji i Zarządzania jest obszar zarządzania projektami. W latach 2016-2020 podjęto szereg projektów, które nie tylko utrwaliły jego znaczenie, lecz przede wszystkim służyły rozwojowi wiedzy i kompetencji pracowników naukowych, studentów i słuchaczy w zakresie zarządzania projektami. W rozdziale III przedstawiono przykład kształtowania kompetencji przyszłych kierowników projektów na studiach I i II stopnia na kierunku Zarządzanie projektami. Wskazano nie tylko na konieczność podniesienia jakości

Tabela I.1. Przyjęte do realizacji projekty dla osiągnięcia 7. Celu strategicznego: Udoskonalenie infrastruktury Wydziału

Cele szczegółowe	Zadania	Priorytet	Projekty	Lata realizacji
1.1. Modernizacja oraz remonty sal i laboratoriów dydaktycznych, pomieszczeń i przestrzeni dla studentów	1.Modernizacja sali Rady Wydziału	Wysoki	1.Remont i modernizacja Sali 121 na potrzeby posiedzeń Rady WOiZ	2016-2017
	2.Wykonanie remontów i modernizacji laboratoriów dydaktycznych.	Średni Średni Średni Średni Średni Średni Średni Średni Średni Średni	1. Lab. Autoprezentacji i Marketingu	2017
			2. Lab. Kreatywnego Myślenia	2017
			3. Lab. Analityki Biznesowej	2018
			4. Lab. Zarządzania projektami	2019
			5. Lab. Zarządzania Procesami	2019
6. Lab. Projektowania Inżynierskiego i metod LCD			2019	
7. Lab. Metod Zarządzania i podejmowania decyzji			2019	
8. Lab. Modelowania Procesów Produkcyjnych i Logistycznych			2019	
9. Lab. Laboratorium Bezpieczeństwa Pracy i Ergonomii			2019	
10. Lab. Technologii Informatycznych			2019	
11. Doposażenie lab. Materiałoznawstwa, Diagnostowania i Monitorowania Technologii	2018			
2019				
3.Wykonanie poczekalni dla studentów przed dziekanatem.	Wysoki	1.Strefa studenta przed dziekanatem w bud. A	2017	
4.Wykonanie stref pracy i nauki oraz wypoczynku dla studentów.	Średni Średni Średni Średni	1.Strefa studenta w budynku B	2017	
		2.Strefa studenta w budynku D	2018	
		3.Strefa studenta w budynku C	2018	
		4.Zielona strefa studenta w budynku A	2019	
5.Uzupełnienie i odtworzenie wyposażenia sal i laboratoriów w środki dydaktycznych.	Wysoki Wysoki Średni	1.Remont i modernizacja Auli C3	2017	
		2.Wyposażenie wszystkich sal dydaktycznych w sprzęt audiowizualny	2016-2019	
		3.Remont Auli D10	2018	
1.2. Modernizacja infrastruktury informatycznej	1.Modernizacja sieci WiFi	Wysoki	1.Modernizacja i rozbudowa sieci WiFi we wszystkich budynkach kampusu WOiZ	2016-2017
	2.Modernizacja sieci informatycznej	Średni	1.Zakup i instalacja nowego serwera dla WOiZ	2018
Średni		2.Zakup stacji do podtrzymania napięcia dla serwerów WOiZ	2018	
		Razem	22 projekty	

Źródło: opracowanie własne

kształcenia na istniejących kierunkach studiów stacjonarnych oraz niestacjonarnych, ale również atrakcyjności realizacji wielu inicjatyw studenckich. Rozdział IV jest poświęcony z kolei działaniom podejmowanym dla podniesienia jakości kształcenia na studiach podyplomowych i przygotowywanych studiach dualnych (o profilu praktycznym) w zakresie Zarządzania projektami. Przykłady zawarte w rozdziałach III i IV przedstawiają kierunki realizacji celu częściowego 1.3. Analiza celowości oraz ocena możliwości uruchomienia nowych kierunków studiów w Zabrzu. W rozdziale V przedstawiono wyniki badań w zakresie satysfakcji studentów ze studiowania na kierunku Zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania. Badania te pozwoliły na podjęcie działań dla podniesienia jakości i atrakcyjności kształcenia na studiach w zakresie Zarządzania projektami.

Rozdział VI poświęcono rozwojowi kompetencji praktycznych pracowników naukowych, studentów i słuchaczy w zakresie zarządzania projektami, wskazując na liczne podejmowane inicjatywy.

Oprócz projektów realizowanych na wydziałach, w uczelni również realizowane są, przez pracowników Wydziału, projekty o charakterze ogólnouczelnianym. Przykład zarządzania złożonym projektem pn. „Politechnika Śląska jako centrum nowoczesnego kształcenia opartego o badania i innowacje” prozentuje rozdział VII. W rozdziale VIII przedstawiono problem komunikacji z interesariuszami jako kluczowy obszar zarządzania w ogólnouczelnianym projekcie dydaktycznym – studium przypadku w Politechnice Śląskiej. Natomiast w rozdziale IX zaprezentowano niezwykle istotne zagadnienie komunikacji w zespołach projektowych podczas realizacji projektów w uczeniu wyższej.

Podsumowanie

Strategia Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej na lata 2016-2020, objęła osiem celów strategicznych: uysoka jakość i atrakcyjność kształcenia, umiędzynarodowienie Wydziału, prowadzenie wysokiej jakości badań naukowych i ich komercjalizacja, promowanie osiągnięć Wydziału, upowszechnianie nauki oraz prowadzenie partnerskiej współpracy z otoczeniem, poprawa sprawności funkcjonowania Wydziału, rozwój pracowników oraz zapewnienie prawidłowej współ-

pracy wewnętrznej, udoskonalenie infrastruktury Wydziału i zapewnienie dodatniego wyniku finansowego. Dla każdego celu głównego wyznaczono cele cząstkowe oraz zadania o charakterze projektów i procesów. Dla każdego zadania zostały wskazane mierniki oraz terminy realizacji, zgodnie z zarządzeniem rektora Politechniki Śląskiej. Dla każdego zadania określono również jego priorytet, co oznaczało odpowiedzi na pytania dotyczące ważności i pilności poszczególnych uruchomienia zadań, czasu ich trwania, uczestnictwa pracowników Wydziału w ich realizacji, dostępności zasobów finansowych oraz nadzoru nad ich realizacją. Łącznie sformułowano 97 zadań dla osiągnięcia przyjętych celów strategicznych.

Kluczem do skutecznego wdrażenia strategii Wydziału jest aktywność pracowników naukowych, pracowników administracyjnych i technicznych oraz studentów dla osiągnięcia wyznaczonych celów oraz spowodowanie, aby każde istotne działanie i czynność administracyjna była wykonywana w sposób ściśle tej strategii odpowiadający²⁴. Dlatego założenia strategii były szeroko omawiane i przyjmowane przez organ kolegialny, którym była Rada Wydziału OiZ. Również co roku dziekan był zobowiązany do sprawozdawania realizacji strategii do Rektora oraz przed Radą Wydziału. Sprawozdania dziekana w latach 2018–2019 dotyczyły bezpośrednio efektem realizacji poszczególnych celów strategicznych²⁵.

Wdrażanie strategii oznacza także czynności zarządcze, skierowane na konkretyzację i dokonanie jej realizacji²⁶. Oznacza to przejmowanie czynności przywódczych, organizatorsko-koordynacyjnych oraz motywacyjnych w stosunku do ludzi i pracowników organizacji, a także organizacji jako całości i jego otoczenia. Dlatego nadzór nad realizacją strategii Wydziału i osiągnięciem celów projektów sprawowało kolegium dziekańskie, tzn. bezpośrednio dziekan albo wyznaczony prodziekan. Do realizacji projektów były włączane osoby, które były bezpośrednio zainteresowane ich rezultatami (np. laboratoria, konferencje). Taki system realiza-

²⁴ Thompson A.A., Strickland A.A., *Strategic management: concepts and cases*, McGraw-Hill/Irwin, 2003, s. 216.

²⁵ Roczne sprawozdanie dziekana z działalności Wydziału Organizacji i Zarządzania za okres od 01.04.2018 r. do 31.03.2019 r., Zabrze 2020.

²⁶ Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. PWE: Warszawa, 2007, s. 269.

cji projektów na Wydziale sprawdził się w pełni, co pozwoliło osiągnąć większość przyjętych celów strategicznych.

Bibliografia

1. Andrews K.R., The concept of corporate strategy, Richard D. Irwin, Homewood, 1971.
2. Ansoff H.I., Zarządzanie strategiczne, Państwowe Wydawnictwa Ekonomiczne, Warszawa 1985.
3. Barney J.B., Hesterly W., Strategic Management and Competitive Advantage, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2014.
4. Chandler Jr A.D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge, The M.I.T. Press, 1962.
5. D. Knights i G. Morgan, Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique, Accounting, Organization and Society 1990 Special issue on strategy. Vol. 15, No. 1/2.
6. Drażek Z., Niemczynowicz B., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne: Warszawa, 2003.
7. Glueck W.F., Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill Companies, 1984.
8. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
9. Kaplan R.S., Norton D.P., Strategiczna Karta Wyników, PWN, Warszawa, 2002.
10. Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Koncepcje strategii organizacji. PWE: Warszawa, 2009.
11. Miles R.E. i Snow C.C., Organizational Strategy, Structure, and Process. McGraw-Hill, New York 1978.
12. Mintzberg H., The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Free Press, 1994.
13. Moszkowicz M. (red.), Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu. PWE: Warszawa, 2005.
14. Newman W.H., Logan J.P., Business Policies and Central Management, Hardcover, Jan. 1 1965.
15. Niemczyk J., Strategia. Od planu do sieci. Wydawnictwo UE: Wrocław, 2013.
16. Obłój K., Strategia organizacji. PWE: Warszawa 2001.
17. Krawiec F., Strategiczne myślenie w firmie. Difin: Warszawa, 2003.

18. Pearce J.A., Robinson R.B., *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*, Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin, 2013 (13th ed.).
19. Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. Ehrlich A., MT Biznes, Warszawa 2010.
20. Quinn, J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin, Homewood, 1980.
21. Roczne sprawozdanie dziekana z działalności Wydziału Organizacji i Zarządzania za okres od 01.04.2018 r. do 31.03.2019 r., Zabrze 2020.
22. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2004.
23. Ronda-Pupo G.A., Guerras-Martin L.A., Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No. 2., 2012.
24. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*. Wydawnictwo Naukowe PWN: Warszawa, 2005.
25. Steiner G. A., Miner J. B., *Management Policy and Strategy*, Cllier Macmillan, London, 1982.
26. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE 1997.
27. Thompson A.A., Strickland A.A., *Strategic management: concepts and cases*, McGraw-Hill/Irwin, 2003.
28. Urbanowska–Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007.
29. www.polsl.pl/Informacje/Uczelnia/Documents/Strategia%20rozwoju%20PS%20na%20lata%202016_2020.pdf.
30. Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] Krupski R. (red.): *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*. Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 27, 2014.
31. Zarządzenie Nr 21/16/17 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 30 listopada 2016 roku w sprawie wprowadzenia na Politechnice Śląskiej Systemu Zarządzania Strategicznego.
32. Zarządzenie Nr 62/14/15 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 18 czerwca 2015 roku.

Jolanta Bijańska¹

REALIZACJA PROJEKTÓW ZWIĄZANYCH Z PODNOSZENIEM JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PROCESAMI

Wprowadzenie

Wymogi gospodarki rynkowej powodują, że o efektywności działalności gospodarczej decyduje racjonalność podejmowanych decyzji nie tylko na poziomie strategicznym i taktycznym, ale również operacyjnym. Uzyskanie sukcesu w tym zakresie wymaga nowoczesnego zarządzania, ukierunkowanego na tworzenie wartości tych przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie czasu. Do sposobów umożliwiających osiągnięcie tego celu można zaliczyć wdrożenie koncepcji zarządzania procesami, która zdobywa coraz większe uznanie wśród menedżerów poszukujących nowych dróg poprawy skuteczności i efektywności prowadzonej działalności² oraz stanowi jeden z dominujących i stosunkowo najszybciej rozwijających się nurtów współczesnej teorii zarządzania i praktyki gospodarczej³.

Zarządzanie procesowe jest traktowane jako całość ciągłych i usystematyzowanych działań dotyczących planowania i monitorowania wy-

¹ Katedra Ekonomii i Informatyki, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska; ORCID: 0000-0002-2247-0623.

² Grajewski P., Organizacja procesowa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 54.

³ Czekaj J. (red.) Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 10.

konania danego procesu w przedsiębiorstwie, tak aby w pełni zrealizować jego cele⁴. A zatem istotą zarządzania procesowego jest zarządzanie całymi sekwencjami działań, czyli procesami, w realizacji których uczestniczy zazwyczaj kilka komórek organizacyjnych.

Zarządzanie procesowe to również ciągła weryfikacja i usprawnianie procesów, poprzez stosowanie poprawek, gdy osiągnane rezultaty różnią się od tych pierwotnie zaplanowanych. Skuteczność w zarządzaniu procesowym uzależniona jest od zmiany ukierunkowania w układzie organizacyjnym danej organizacji. Przejście z układu pionowego do poziomego udoskonala zarówno porozumiewanie się w organizacji, jak również obieg informacji.

Wdrożenie koncepcji zarządzania procesami w coraz większym stopniu interesuje kadre kierowniczą przedsiębiorstw⁵. Wprowadzenie zarządzania procesowego w każdej organizacji powinno być bardzo ważnym lub nawet nadrzędnym celem. Widoczna na rynku jest potrzeba zaistnienia tego zarządzania w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych, czy w administracji publicznej. Wymaga to jednak wiedzy, koncepcji, umiejętności, narzędzi, technik oraz systemów pomocnych w definiowaniu, wizualizacji, mierzeniu, kontroli oraz udoskonalaniu procesów mających na celu spełnienie wymagań klienta⁶.

W ostatnich latach nastąpił rozwój podejścia procesowego, w szczególności jego podstaw teoretycznych, zasad, metod i narzędzi. Spowodowało to wyodrębnienie zarządzania procesowego, jako nowej dziedziny w naukach o zarządzaniu, powodując w praktyce integrację podzielonej funkcjonalnie działalności organizacji⁷. W literaturze wskazuje się, że podjęte działania w ramach podejścia

⁴ Podejście procesowe w zarządzaniu. Praca zbiorowa, T. 1, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 2004.

⁵ Bijańska, Wodarski K., Model of process management system in enterprises of the hard coal mining industry, *Management Systems in Production Engineering*, 2020 vol. 28 iss. 2, s. 112-120; Grajewski P., Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji, [w:] *Podejście procesowe w organizacjach*, (red.) Nowosielski S., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 381.

⁶ Jest nim jest w tym przypadku zarówno klient finalny – odbiorca, jak również klient wewnątrz organizacji, czyli pracownik.

⁷ Romanowska M., Trocki M. (red.) *Podejście procesowe w organizacjach*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 11.

procesowego dają przedsiębiorstwom nowe możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej⁸.

Z punktu widzenia wdrażania zarządzania procesowego we współczesnych organizacjach, niezbędne staje się kształcenie kadr kierowniczych, które nie tylko mają wiedzę dotyczącą przyjętej i uporządkowanej terminologii w tym obszarze, ale również potrafią⁹:

- określić strukturę zarządzania procesowego,
- opracować adekwatne do organizacji modele zarządzania procesowego,
- opracować zasady dla kompleksowego zastosowania zarządzania procesowego w wymiarach organizacyjnym, społecznym, finansowym, informatycznym oraz wiedzy,
- wskazać główne bariery, które przeszkadzają w implementacji zarządzania procesowego w organizacjach.

Dlatego na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej podjęto wiele inicjatyw, które miały na celu stworzenie dogodnych warunków dla studentów i słuchaczy w zdobywaniu wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania procesami, a także dla prezentowania praktycznych wskazówek dla menedżerów, którzy potrzebują wsparcia w tym względzie. W latach 2018-2019 podjęto kilka projektów, które w praktyce miały umożliwić zdobywanie wiedzy i kształtowanie umiejętności przez studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych w zakresie:

- 1) zarządzania procesami,
- 2) zarządzania procesami logistycznymi,
- 3) zarządzania procesami decyzyjnymi.

Realizacja ww. zakresu polegała na uruchomieniu trzech projektów:

1. Laboratorium Zarządzania Procesami
2. Laboratorium Automatyzacji Procesów Logistycznych
3. Laboratorium Metod Zarządzania i Podejmowania Decyzji

⁸ Weiss E., Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe, C.H.Beck, Warszawa 2011, s. 57.

⁹ Bitkowska A., Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach, Difin SA, Warszawa 2013, s. 9.

Projekt: Laboratorium Zarządzania Procesami

1. Cele projektu było:

- 1) przygotowanie i uruchomienie laboratorium Zarządzania Procesami, co oznaczało przebudowę dotychczasowego pomieszczenia laboratoryjnego, wyposażenie w nowoczesne i funkcjonalne meble oraz wyposażenie w 16 stanowisk komputerowych z dwoma monitorami wraz z oprogramowaniem iGrafix Flow Charter, dwa rzutniki multimedialne, tablicę do przedstawiania uzyskiwanych wyników zadań i badań,
- 2) przygotowanie nowego przedmiotu do prowadzenia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych – Zarządzanie procesami (wykłady i laboratoria), na kierunkach Zarządzanie, Zarządzani i Inżynieria Produkcji,
- 3) opracowanie modeli i przeprowadzenie symulacji procesów przemysłowych ukierunkowanych na ich optymalizację oraz integrację w ramach systemów produkcyjnych zgodnie z ideą Przemysłu 4.0,

2. Zespół projektowy.

Zespół projektowy składał się z kierownika – profesora uczelni, dwóch doktorantów, kierownika obiektu, dwóch pracowników technicznych, oraz pracownik administracyjny. Przyjęto strukturę izomorficzną, która jest prostym rozwiązaniem organizacyjnym z rozdziałem obowiązków oraz zakresu odpowiedzialności stosownie do kompetencji członków zespołu. Nadzór nad pracą zespołu projektowego sprawował Dziekan Wydziału.

3. Podział pracy w projekcie

Wyróżniono 13 zadań w ramach projektu. Szczegółowe zadania zostały przedstawione na rys. II.1. Koncentrują się one na:

- a. uruchomieniu projektu – zadania 1, 2, 3, 4 i 5,
- b. przygotowaniu materiałów dydaktycznych dla studentów – zadanie 9,
- c. zakupie sprzętu, oprogramowania oraz szkoleniu prowadzących zajęcia – zadania 6, 7 i 8,
- d. wykonaniu prac budowlano – montażowych i wyposażeniu pomieszczenia laboratorium – zadania 10 i 11,

e. przygotowaniu oraz przeprowadzeniu uroczystego otwarcia laboratorium.

4. Harmonogram realizacji

Harmonogram realizacji obejmował okres od października 2018 r. do marca 2019 r. (rys. II.1). Termin zakończenia projektu był skorelowany z rozpoczynającym się w 2019 r. semestrem letnim roku akademickiego.

Lp.	Zadanie	Odpowiedzialny	Miesiące															
			Czer	Lip	Sier	Wrz	Paź	List	Gru	Sty	Luty	Marz						
1	Przygotowanie wniosku w zakresie doskonalenia programu studiów zgodnie z SZEJK	Kierownik projektu	█															
2	Opracowanie założeń do zagadnień dydaktycznych i badawczych możliwych do zrealizowania w laboratorium	Zespół projektowy	█	█														
3	Opracowanie założeń projektowych dla nowego laboratorium	Zespół projektowy		█	█													
4	Opracowanie projektu na nowego laboratorium	Zespół projektowy		█	█													
5	Pozyskanie finansowania dla nowego laboratorium	Dziekan		◆														
6	Zakup sprzętu do nowego laboratorium	Kierownik projektu /pracownik admin.		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
7	Zakup oprogramowania do nowego laboratorium	Kierownik projektu /pracownik admin.					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
8	Zorganizowanie i uczestniczenie w certyfikowanych szkoleniach w zakresie narzędzi informatycznych wykorzystywanych w laboratorium	Zespół projektowy					█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
9	Przygotowanie aktualizacji programów dydaktycznych z przedmiotów związanych z tematyką laboratoriów	Zespół projektowy		█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
10	Realizacja prac budowlano – montażowych laboratorium	Pracownicy techniczni									█	█	█	█	█	█	█	◆
11	Realizacja prac instalacyjnych związanych z wyposażeniem technicznym laboratorium	Pracownicy techn. / Zespół projektowy																◆
12	Organizacja uroczystego otwarcia laboratorium: zaproszenie m.in. przedstawicieli przemysłu, instytucji samorządowych	Zespół projektowy / Dziekan																◆

Rys. II.1. Harmonogram projektu Laboratorium Zarządzania procesami

Fig. II.1. Project schedule of the Process Management Laboratory

Źródło: opracowanie własne

5. Kamienie milowe.

Zdarzenia, które przyjęto za kamienie milowe w projekcie wynikały z zakończenia:

- 1) fazy uruchomienia projektu, tj. zadania 5,
- 2) fazy zakupu sprzętu, oprogramowania oraz szkoleniu prowadzącychi przygotowania materiałów dydaktycznych dla studentów, tj. zadania 9

- 3) fazy wykonania prac budowlano – montażowych i wyposażeniu laboratorium, tj. zadania 11,
 - 4) przeprowadzeniu uroczystego otwarcia laboratorium, tj. zadania 12.
6. Ryzyko projektu.

W projekcie jako podstawowe ryzyka wyróżniono:

- a. Możliwość, że finansowanie projektu będzie możliwe wyłącznie z funduszy Wydziału.
- b. Opóźnienia związane z zakupami sprzętu i oprogramowania, wynikające ze stosowania Prawa zamówień publicznych.

Oba powyższe ryzyka nie wystąpiły. Udało się bowiem pozyskać fundusze zewnętrzne na finansowanie części projektu związanej z doposażeniem pomieszczenia laboratorium, co pozwoliło na odciążenie budżetu Wydziału. Również zastosowane w Uczelni procedury związane z zakupem sprzętu komputerowego pozwoliły na wyposażenie laboratorium w komputery stacjonarne z dwoma monitoremami wraz z oprogramowaniem iGrafix Flow Charter, dwa rzutniki multimedialne, tablicę do przedstawiania uzyskiwanych wyników zadań i badań.

Laboratorium zostało otwarte uroczystie w obecności członków Rady Interesariuszy Wydziału w dniu 17.04.2019 r. (rys. II.2). Oznacza to, że projekt zakończono z sukcesem.



Rys. II.2. Uroczyste otwarcie Laboratorium Zarządzania Procesami

Fig. II.2. The ceremonial opening of the Process Management Laboratory

Źródło: opracowanie własne

Projekt: Laboratorium Metod Zarządzania i Podejmowania Decyzji

1. Celem projektu było:

- 1) przygotowanie i uruchomienie laboratorium Metod Zarządzania i Podejmowania Decyzji, co oznaczało m.in. przebudowę dotychczasowego pomieszczenia, wyposażenie w nowoczesne i funkcjonalne meble oraz w 24 komputery przenośne wraz z oprogramowaniem MS Office, AHP Online Calculator – BPMSG, dwa rzutniki multimedialne, dwa monitory multimedialne, a także tablicę do przedstawiania uzyskiwanych wyników zadań i badań,
- 2) przygotowanie nowych przedmiotów do prowadzenia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych – Zarządzanie ryzykiem (wykłady i laboratoria), na kierunku Zarządzanie i kierunku Zarządzanie projektami, Zarządzanie ryzykiem projektu (wykłady i laboratoria) na kierunku Zarządzanie projektami, Podejmowanie decyzji w procesach logistycznych (wykłady i laboratoria), kierunku Logistyka i Proces podejmowania decyzji kierowniczych (wykład i laboratorium), na kierunku Zarządzanie. Na potrzeby laboratorium opracowano modele komputerowe, dla analizy ryzyka z wykorzystaniem metod jakościowych i ilościowych (np. Monte Carlo) dla decyzji inwestycyjnych, logistycznych i innych.

2. Zespół projektowy.

Zespół projektowy składał się z kierownika – profesora uczelni, drugiego profesora uczelni, jednego adiunkta, kierownika obiektu, dwóch pracowników technicznych, oraz pracownika administracyjnego. Przyjęto strukturę izomorficzną z rozdziałem obowiązków oraz zakresu odpowiedzialności stosownie do kompetencji członków zespołu. Nadzór nad realizacją projektu sprawował Dziekan Wydziału.

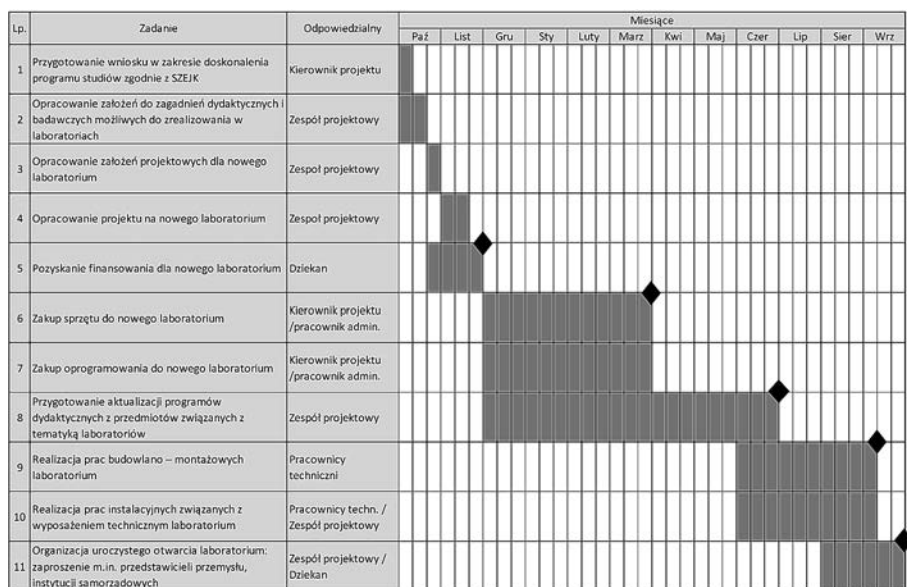
3. Podział pracy.

W projekcie wyróżniono 11 zadań. Szczegółowo zadania zostały przedstawione na rys. II.3. Koncentrują się one na:

- a. uruchomieniu projektu – zadania 1, 2, 3, 4 i 5,
- b. zakupie sprzętu, oprogramowania – zadania 6 i 7,

- c. przygotowaniu materiałów dydaktycznych dla studentów – zadanie 8,
 - d. wykonaniu prac budowlano – montażowych i wyposażeniu pomieszczenia laboratorium – zadania 9 i 10,
 - e. przygotowaniu oraz przeprowadzeniu uroczystego otwarcia laboratorium – zadanie 11.
4. Harmonogram realizacji

Harmonogram realizacji obejmował okres od października 2018 r. do września 2019 r. (rys. II.3). Termin zakończenia projektu był skorelowany z rozpoczynającym się w 2019 r. semestrem zimowym roku akademickiego 2019/2020.



Rys. II.3. Harmonogram projektu Laboratorium Metod Zarządzania i Podejmowania Decyzji

Fig. II.3. Project schedule of the Management Methods and Decision Making Laboratory

Źródło: opracowanie własne

5. Kamienie milowe.

Zdarzenia, które przyjęte za kamienie milowe w projekcie wynikały z zakończenia

- 1) fazy uruchomienia projektu, tj. zadania 5,
- 2) fazy zakupu sprzętu, oprogramowania oraz szkoleniu prowadzącychi przygotowania materiałów dydaktycznych dla studentów, tj. zadania 7,

- 3) fazy wykonania prac budowlano – montażowych i wyposażeniu laboratorium, tj. zadania 10,
- 4) przeprowadzeniu uroczystego otwarcia laboratorium, tj. zadania 11.

6. Ryzyko projektu.

Wszystkie fazy projektu przebiegały rytmicznie. Podstawowymi ryzykami były:

- c. Możliwość, że finansowanie projektu będzie możliwe wyłącznie z funduszy Wydziału.
- d. Opóźnienia związane z zakupami sprzętu i oprogramowania, wynikające ze stosowania Prawa zamówień publicznych.

Oba powyższe ryzyka nie wystąpiły. Z jednej strony pozyskano fundusze zewnętrzne na finansowanie części projektu związanej z doposażeniem pomieszczenia laboratorium. Również zastosowane w Uczelni procedury związane z zakupem sprzętu komputerowego pozwoliły na wyposażenie laboratorium w 24 komputery przenośne wraz z oprogramowaniem MS Office, AHP Online Calculator – BPMSG, dwa rzutniki multimedialne, tablicę do przedstawiania uzyskiwanych wyników zadań i badań. Jedynie 2 monitory multimedialne zostały dostarczone w późniejszym terminie, co jednak nie wpłynęło na funkcjonalność laboratorium.

Laboratorium zostało otwarte uroczystie w obecności członków Rady Interesariuszy Wydziału w dniu 30.09.2019 r. (rys. II.4). Oznacza to, że projekt zakończono z sukcesem.



Rys. II. 4. Laboratorium Metod Zarządzania i Podejmowania Decyzji po zakończeniu realizacji projektu
Fig. II. 4. Laboratory of Management Methods and Decision Making after project completion

Źródło: zdjęcie własne

Projekt Laboratorium Automatykacji Procesów Logistycznych

1. Celem projektu było:

- 1) przygotowanie i uruchomienie laboratorium Automatykacji Procesów Logistycznych, co obejmowało przebudowę dotychczasowego pomieszczenia laboratoryjnego, wyposażenie w nowoczesne i funkcjonalne meble oraz w 10 komputerów przenośnych wraz z oprogramowaniem Lego Minstorm Education – LabView, MS VisualStudio – Micropython, FlexSim, Virtual Robotics Toolkit oraz zestawy Lego Mindstorms Education i Lego Mindstorms EV3, rzutnik multimedialny, tablicę do przedstawiania uzyskiwanych wyników zadań i badań;
- 2) umożliwienie projektowania, symulowania i wizualizacji 3D procesów produkcyjnych oraz logistycznych, opracowania modeli wzorcowych – np. pojazdy autonomiczne, ramię robota, linia sortująca,
- 3) przygotowanie nowego przedmiotu do prowadzenia na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych – Automatykacja Procesów Logistycznych (wykłady i laboratoria) na kierunku Logistyka.

2. Zespół projektowy.

Zespół projektowy składał się z kierownika – adiunkta, drugiego adiunkta, kierownika obiektu, dwóch pracowników technicznych, oraz pracownika administracyjnego. Przyjęto strukturę izomorficzną, która jest prostym rozwiązaniem organizacyjnym z niewielką ilością kanałów organizacyjnych, z rozdziałem obowiązków oraz zakresu odpowiedzialności stosownie do kompetencji członków zespołu.

3. Podział pracy.

Wyróżniono 12 zadań w ramach projektu. Szczegółowe zadania zostały przedstawione na rys. II.3. Koncentrują się one na:

- a. uruchomieniu projektu – zadania 1, 2, 3, 4 i 5,
- b. zakupie sprzętu, oprogramowania oraz szkoleniu prowadzących zajęcia, przygotowaniu materiałów dydaktycznych dla studentów – zadania 9,
- c. wykonaniu prac budowlanych – montażowych i wyposażeniu pomieszczenia laboratorium – zadania 11,

d. przygotowaniu oraz przeprowadzeniu otwarcia laboratorium – zadanie 12.

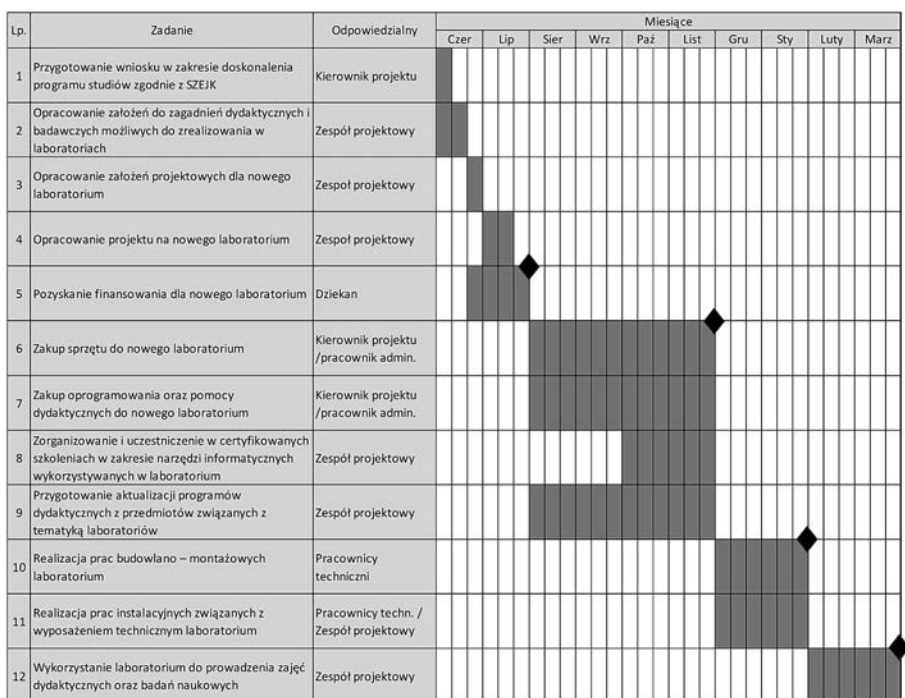
4. Harmonogram realizacji

Harmonogram realizacji obejmował okres od czerwca 2018 r. do marca 2019 r. (rys. II.5). Termin zakończenia projektu był skorelowany z rozpoczynającym się w 2019 r. semestrem zimowym roku akademickiego 2019/2020.

5. Kamienie milowe.

Zdarzenia, które przyjęte za kamienie milowe w projekcie wynikały z zakończenia:

- 1) fazy uruchomienia projektu, tj. zadania 5,
- 2) fazy zakupu sprzętu, oprogramowania oraz szkoleniu prowadzących przygotowania materiałów dydaktycznych dla studentów, tj. zadania 9,
- 3) fazy wykonania prac budowlano – montażowych i wyposażeniu laboratorium, tj. zadania 11,
- 4) przeprowadzeniu uroczystego otwarcia laboratorium, tj. zadania 12.



Rys. II.5. Harmonogram projektu Laboratorium Automatykacji Procesów Logistycznych

Fig. II.5. Project schedule of the Logistics Process Automation Laboratory

Źródło: opracowanie własne

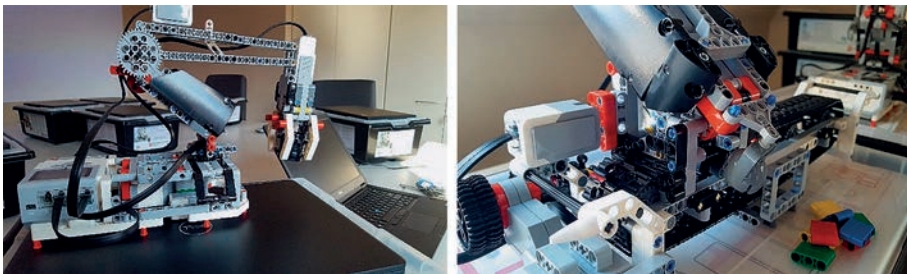
6. Ryzyko projektu.

Wszystkie fazy projektu przebiegały rytmicznie. Podstawowymi ryzykami były:

- a. Możliwość, że finansowanie projektu będzie możliwe wyłącznie z funduszy Wydziału.
- b. Opóźnienia związane z zakupami sprzętu i oprogramowania, wynikające ze stosowania Prawa zamówień publicznych.

Dodatkowe fundusze na realizację projektu pozyskano z projektu związanego z uruchomieniem na Wydziale studiów dualnych Logistyka (NCBR). W szczególności dotyczyło to zakupu zestawów Lego Mindstorms Education i Lego Mindstorms EV3 (rys. II.4). Zastosowane w Uczelni procedury związane z zakupem sprzętu komputerowego pozwoliły na wyposażenie laboratorium w komputery przenośne wraz z oprogramowaniem do Lego Minstorm Education – LabView, MS VisualStudio – Micropython, FlexSim, Virtual Robotics Toolkit oraz zestawy Lego Mindstorms Education i Lego Mindstorms EV3, rzutnik multimedialny, tablicę do przedstawiania uzyskiwanych wyników zadań i badań.

Laboratorium zostało otwarte w obecności Kolegium dziekańskiego w dniu 15.03.2019 r. Oznacza to, że projekt zakończono z sukcesem.



Rys. II. 4. Pracujące ramię robota i układ sortujący na wyposażeniu Laboratorium Automatyzacji Procesów Logistycznych

Fig. II. 4. A working robot arm and a sorting system are equipped with the Logistics Process Automation Laboratory

Źródło: zdjęcia własne

Wnioski

W celu podniesienia jakości i atrakcyjności kształcenia w zakresie zarządzania procesami w latach 2018 – 2019 zrealizowano na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskie trzy projekty:

1. Laboratorium Zarządzania Procesami
2. Laboratorium Automatyzacji Procesów Logistycznych
3. Laboratorium Metod Zarządzania i Podejmowania Decyzji

Realizacja wszystkich trzech projektów zakończyła się sukcesem, co oznacza pełną realizację przyjętych celów projektów, ukończeniu na czas (umożliwiający rytmiczne włączenie laboratoriów w proces dydaktyczny) oraz dla ich realizacji pozyskano środki finansowe zewnętrzne, które pozwoliły odciążyć budżet Wydziału.

Wskazane laboratoria i prowadzone w ich ramach zajęcia dydaktyczne były zaprezentowane członkom Polskiej Komisji Akredytacyjnej i zyskały ich aprobatę. Ponadto wybrane z laboratoriów były prezentowane młodzieży szkół średnich w ramach Dni Otwartych WOIZ.

Należy podkreślić, że powstanie tych laboratoriów przyczynia się do podniesienia jakości i atrakcyjności kształcenia studentów, a także umożliwia prowadzenie badań naukowych, które skutkują publikowaniem artykułów i monografii. Wyniki tych badań były także w 2019 r. prezentowane oraz dyskutowane z pracownikami naukowymi i studentami podczas dwutygodniowego stażu naukowego w Technische Universität Bergakademie Freiberg (Niemcy).

Bibliografia

1. Bijańska, Wodarski K., Model of process management system in enterprises of the hard coal mining industry, *Management Systems in Production Engineering*, 2020 vol. 28 iss. 2.
2. Bitkowska A., *Zarządzanie rprocesowe we współczesnych organizacjach*, Difin SA, Warszawa 2013.
3. Czekaj J. (red.) *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
4. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

5. Grajewski P., Uwarunkowania implementacji procesów do organizacji, [w:] Podejście procesowe w organizacjach, (red.) Nowosielski S., Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
6. Podejście procesowe w zarządzaniu. Praca zbiorowa, T. 1, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa, 2004.
7. Romanowska M., Trocki M. (red.) Podejście procesowe w organizacjach, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009
8. Weiss E., Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe, C.H.Beck, Warszawa 2011.

Anna Musioł-Urbańczyk¹

KSZTAŁTOWANIE KOMPETENCJI KIEROWNIKA PROJEKTU NA STUDIACH PIERWSZEGO I DRUGIEGO STOPNIA KIERUNKU ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Wprowadzenie

W miarę jak coraz więcej organizacji wdraża zarządzanie projektami, zapotrzebowanie na kierowników projektów rośnie. Potwierdza to liczba ofert pracy na stanowisko kierownika projektu, która z roku na rok jest coraz większa. Zapotrzebowanie na kierowników projektów sprawiło, że wzrosło zainteresowanie kompetencjami kierowników projektów, a także standardami rozwoju i oceny kompetencji w zakresie zarządzania projektami.

Samo pojęcie kompetencje nie jest jednoznaczne. Kompetencje mogą być rozumiane jako „wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”². Kompetencje to zatem „wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których

¹ Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Zabrze, Anna.Musiol-Urbanczyk@polsl.pl; ORCID: 0000-0002-4109-1063.

² Rostowski T.: Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. M. Juchnowicz (red.). Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004, s. 40.

posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni”³. PMI definiuje kompetencje jako wiedza, postawy, umiejętności i inne cechy osobiste, które wpływają na znaczną część pracy i wpływają na wydajność w pracy⁴. Na tak zdefiniowane kompetencje składają się: zdolności, postawy, zachowanie, umiejętności, wiedza, osobowość⁵. Kompetencje indywidualne wg. IPMA to „zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu”⁶. Przy czym wiedza to zbiór informacji i doświadczenia posiadanego przez jednostkę, umiejętność to możliwości techniczne umożliwiające wykonanie zadania, a zdolność to umiejętność i skuteczne wykorzystanie wiedzy w danej sytuacji⁷.

Na podstawie przedstawionych definicji kompetencji można stwierdzić, że najczęściej kompetencje definiowane są przez pryzmat składników kompetencji takich jak: wiedza, umiejętności, zdolności, cechy osobiste, które często ujawniają się przez zachowanie. Podkreślić należy, że wymienione składniki kompetencji nie są niezależne. Zmiana jednego składnika wpływa na pozostałe.

W zarządzaniu projektami kluczową rolę pełni kierownik projektu, ponieważ od niego w dużym stopniu zależy sukces zarządzania projektem. To sprawia, że przedsiębiorstwa są zainteresowane zatrudnieniem profesjonalnych, kompetentnych kierowników projektów.

W odpowiedzi na te potrzeby w 2017 roku w Politechnice Śląskiej w Gliwicach powstał kierunek Zarządzania projektami realizowany na studiach pierwszego i drugiego stopnia. W 2019 roku w związku z wprowadzeniem nowych przepisów prawnych, a także w związku z pojawieniem się nowych oczekiwań na rynku pracy kierunek Zarządzanie projektami został zmodyfikowany i dostosowany do nowych wymagań.

³ Szczęsna A., Rostowski T.: Zarządzanie kompetencjami, [w] Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, pod red. T. Rostowskiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004, s. 41.

⁴ Cartwright, C. & Yinger, M.: Project management competency development framework—second edition. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

⁵ Ibidem.

⁶ IPMA ICB 4.0 Individual Competence Baseline – ICB, wersja 4.0, <https://www.ipma.pl> dostęp 20.02.2020 r.

⁷ Ibidem.

Celem rozdziału jest identyfikacja kompetencji kierowników projektów i określenie możliwości ich nabycia i rozwoju podczas procesu nauczania na studiach I i II stopnia kierunku Zarządzanie projektami.

Podstawę wnioskowania stanowiły studia krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, analiza programu studiów kierunku Zarządzanie projektami, a także wywiady z kierownikami projektów i obserwacja uczestnicząca z perspektywy członka zespołu projektowego.

Kompetencje kierownika projektu

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele badań dotyczących kompetencji kierownika projektu. Badacze koncentrują się na kluczowych kompetencjach kierownika projektu⁸, kompetencjach przywódczych⁹, cechach kierownika projektu¹⁰, profilach kompetencji kierownika projektu¹¹ itp. Te badania najczęściej mają na celu wskazać takie cechy, kompetencje, które przyczyniają się do skutecznego działania kierownika projektu. Analiza ofert na rynku pracy również dostarcza nam szeregu informacji odnośnie oczekiwań i wymagań od kandydata na stanowisko kierownika projektu, a także zakresu obowiązków i odpowiedzialności¹². Ponadto międzynarodowe organizacje i stowarzyszenia takie jak: Project Management Institute (PMI) czy International Project Management Association (IPMA) również prowadzą badania w tym zakresie. Podstawowym modelem kompetencji PMI jest Project Management Competency Development Framework, który określa sposoby poprawy kompetencji osobistych w trzech kluczowych obszarach kompetencji zarządzania projektami:

⁸ Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania.

⁹ Podgórska M. Pichlak M.: Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 12 No. 4, pp. 869-887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>.

¹⁰ Heerkens G.R.: *Jak zarządzać projektami*. Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.

¹¹ Toney F.: *The Superior Project Manager-Global Competency Standards and Best Practices*, Marcel Dekker Inc., New York, Basel 2002.

¹² Musioł-Urbańczyk A.: Wymagania kompetencyjne stawiane kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*. Gliwice 2016 z. 101, s. 339-352.

wiedzy i umiejętności, wydajności oraz osobistych zachowań i postaw. Z kolei podstawowym standardem IPMA są wytyczne kompetencji (Individual Competence Baseline), które skupiają się przede wszystkim na kompetencjach kierownika projektu w dziedzinie zarządzania projektami, programami i portfelami projektów. Kompetencje te są opisane w tzw. oku kompetencji, w trzech ujęciach – „Ludzie, Praktyka, Perspektywa”. Kompetencje kierownika projektu w dziedzinie zarządzania projektem/programem/portfelem przedstawiono w tabeli III.1.

Tabela III.1. Kompetencje kierownika projektu w dziedzinie zarządzania projektem, programem, portfelem

Ludzie	Praktyka	Perspektywa
Autorefleksja i zarządzanie sobą	Definiowanie projektu/programu/portfela	Strategia
Spójność wewnętrzna i rzetelność	Wymagania cele i korzyści	Nadzór zarządczy, struktury i procesy
Komunikacja interpersonalna	Zakres	Zgodność normy i przepisy
Relacje i zaangażowanie	Zarządzanie czasem w projekcie	Układy sił i interesów
Przywództwo	Organizacja projektu i komunikacja	Kultura i wartości
Praca zespołowa	Jakość	
Konflikt i kryzysy	Finanse	
Przedsiębiorczość i kreatywność	Zasoby	
Negocjacje	Zamówienia, kontrakty i współpraca	
Orientacja na wyniki	Planowanie i kontrola	
	Ryzyko	
	Interesariusze	
	Zmiana i transformacja	
	Wybór i optymalizacja	

Źródło: IPMA ICB 4.0. Wytyczne kompetencji indywidualnych w zarządzaniu projektami, programami i portfelami; <https://www.ipma.pl> dostęp 20.02.2020 r.

Dla każdej przedstawionej w tabeli 1 kompetencji, zostały określone wskaźniki kompetencji i mierniki, za pomocą których można ocenić posiadanie danej kompetencji przez kierownika projektu.

Przeprowadzona analiza ofert pracy na stanowisko kierownika projektu, analiza list kompetencji skutecznych kierowników projektów opra-

cowanych przez poszczególnych badaczy tego zagadnienia¹³, a także analiza wytycznych kompetencji wiodących organizacji zajmujących się zarządzaniem projektami pozwoliły opracować obszerną listę kompetencji kierownika projektu (tabela III.2 – s. 46). Mając jednak na uwadze to, że w analizowanych ofertach pracy, listach kompetencji i wytycznych kompetencji, zastosowano różne zakresy informacyjne i pojemność informacyjną poszczególnych kompetencji, należy bardzo ostrożnie podejść do identyfikowania kompetencji kierownika projektu, tak aby uniknąć powtórzeń i dokonać trafnego wyboru. Opracowana lista kompetencji jest obszerna zawiera bowiem 27 kompetencji, które można przydzielić do następujących grup:

- Kompetencje społeczne
- Kompetencje profesjonalne
- Kompetencje kontekstowe

Program studiów kierunku Zarządzanie projektami

W odpowiedzi na potrzeby rynku i ciągle obserwowany wzrost popytu na specjalistów od zarządzania projektami w 2017 roku po raz pierwszy w Politechnice Śląskiej opracowano program kształcenia na pierwszym i drugim stopniu kierunku Zarządzanie projektami. Opracowany program studiów w tym treści programowe i efekty kształcenia, musiały być zgodne z misją i strategią rozwoju Uczelni, z przepisami prawnymi w zakresie szkolnictwa wyższego, a także odpowiadać na potrzeby rynku.

Takie działania skłoniły do poszukiwania informacji na tamach oczekiwanych przez potencjalnych pracodawców kompetencji kierownika projektu i członka zespołu projektowego. Do najczęściej wymienianych przez pracodawców kompetencji należało:

¹³ Heerkens G.R.: Jak zarządzać projektami. Wydawnictwo RM, Warszawa 2003; Keeling R.: Project Management. An International Perspective, ST. Martin Press, New York 2000; Pawlak M.: Zarządzanie projektami. PWN, Warszawa 2007; Trocki M., Grucza G., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2003; Wachowiak P.: Kierowanie zespołem projektowym. Wydawnictwo Difin. Warszawa 2004; Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje... op. cit.; Podgórska M. Pichlak M: Analysis of... op.cit.

Tabela III.2. Lista kompetencji kierownik projektu

Grupa kompetencji	Kompetencje
Kompetencje społeczne	Radzenie sobie ze stresem
	Komunikacja interpersonalna
	Przywództwo
	Praca zespołowa
	Rozwiązywanie konfliktów
	Przedsiębiorczość i kreatywność
	Umiejętność negocjowania
	Orientacja na wyniki
	Nastawienie na rozwój własny i współpracowników
Kompetencje profesjonalne	Inicjowanie i definiowanie projektu
	Zarządzanie zakresem projektu
	Zarządzanie czasem w projekcie
	Organizacja i komunikacja w projekcie
	Zarządzanie jakością w projekcie
	Budżetowanie i kontroling projektu
	Zarządzanie zasobami projektu
	Zarządzanie zamówieniami i kontraktami
	Planowanie i kontrola projektu
	Zarządzanie ryzykiem projektu
	Zarządzanie interesariuszami
	Zarządzanie zmianą w organizacji
	Metodyki zarządzania projektami
	Oprogramowanie wspierające zarządzanie projektami
Kompetencje kontekstowe	Zarządzanie strategiczne
	Znajomość systemów i procesów w organizacji
	Znajomość norm i przepisów prawnych
	Kultura, etyka i wartości

Źródło: opracowanie własne

1. Znajomość metodyk zarządzania projektami.
2. Posiadanie wiedzy na temat organizacji i zachowań organizacyjnych.
3. Umiejętności w zakresie skutecznej i sprawnej komunikacji, w tym komunikacji w projekcie,
4. Umiejętności w zakresie opracowania dokumentacji związanej z zarządzanym projektem
5. Umiejętności w zakresie interpretacji i oceny zapisów w dokumentacji projektowej.

Kształcenie na I stopniu kierunku Zarządzanie projektami obejmowało zajęcia wspólne oraz zajęcia do wyboru przez studenta, które zgrupowane były w dwóch modułach, tj.:

Moduł A: Zarządzanie adaptacyjne projektami „Freelancer”

Moduł B: Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie.

Nowe regulacje prawne¹⁴, a także zmiany otoczenia w tym oczekiwania pracodawców w stosunku do pracowników sprawiły, że w 2019 roku wprowadzono zmiany i na nowo opracowano program studiów dla pierwszego i drugiego stopnia kierunku Zarządzanie projektami. Obecnie studenci pierwszego stopnia w semestrach od I do IV uczestniczą w zajęciach wspólnych, a po czwartym semestrze mogą wybrać jedną spośród dwóch specjalności, tj.:

Moduł A: Zarządzanie projektem kaskadowym.

Moduł B: Zarządzanie projektem adaptacyjnym.

Studenci drugiego stopnia w semestrach pierwszym i drugim uczestniczą w zajęciach wspólnych, a od trzeciego semestru mają możliwość uczestniczenia w zajęciach zgodnie z wybraną przez siebie specjalnością. Są nimi:

Moduł A: Zarządzanie projektami w przemyśle.

Moduł B: Zarządzanie projektami w administracji.

Moduł C: Zarządzanie projektami informatycznymi.

¹⁴ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Dz. U. 2018 poz. 1668 z późn. zm.; Monitor prawny Politechniki Śląskiej poz. 130, uchwała nr 41/2019 Senatu Politechniki Śląskiej z dnia 27 maja 2019r. w sprawie jakim powinny odpowiadać programy studiów; Rozporządzenie Ministra Nauki i szkolnictwa Wyższego z dnia 28 listopada 2018 roku w sprawie charakterystyk drugiego stopnia efektów uczenia się dla kwalifikacji na poziomach 6-8 Polskiej Ramy Kwalifikacji; Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji z późn. zm.

Nowo opracowany program studiów był konsultowany z przedstawicielami pracodawców, przedstawicielami administracji publicznej oraz przedstawicielami stowarzyszenia IPMA, a także z Radą Interesariuszy Wydziału Organizacji i Zarządzania.

Kompetencje kierownika projektu kształtowane w procesie uczenia się

Kształtowanie kompetencji w procesie uczenia się wymaga zastosowania zróżnicowanych metod nauczania i uczenia się w celu nabywania wiedzy i umiejętności, a także kształtowania postaw i zachowań właściwych w procesie zarządzania projektami.

W celu kształtowania lub zdobycia nowych kompetencji w zakresie zarządzania projektami konieczne jest zrealizowanie wielu przedmiotów. Dla pierwszego i drugiego stopnia kierunku Zarządzanie projektami nabywanie i kształtowanie kompetencji wymaganych od kierownika projektu realizowane jest za pomocą przedmiotów przedstawionych w tabeli III.3 – s. 49.

Analiza informacji zawartych w tabeli III.3 wykazała, że realizacja i zaliczenie przedmiotów na pierwszym i drugim stopniu kierunku Zarządzanie projektami pozwala nabyć i rozwijać kompetencje wymagane od osób zajmujących się zarządzaniem projektami w tym w szczególności od kierownika projektu. Jedynie na drugim stopniu występują pewne niedobory w zakresie kształtowania niektórych kompetencji społecznych, a szczególnie kompetencji związanych z radzeniem sobie ze stresem, rozwiązywaniem konfliktów i umiejętnością negocjowania.

Uczestnictwo w wymienionych w tabeli III.3 zajęciach przyczyni się do nabycia wiedzy i kształtowania umiejętności specjalistycznych w zakresie zarządzania projektami w tym obsługi specjalistycznego oprogramowania (m.in. Microsoft Project, Hadrone, Microsoft Access, Microsoft Visio, Microsoft SQL Management Studio, Statistica, AutoCAD itp.). Realizacja programu studiów przyczyni się również do kształtowania kompetencji związanych z zarządzaniem zespołem projektowym, komunikacją, rozwiązywaniem konfliktów, przywództwem, a także przedsiębiorczością i kreatywnością. Ponadto poprzez członkostwo w Kole Naukowym Zarządzania Projektami SOLVER, studenci nabywają praktycznych umiejętności w zakresie zarządzania projektami. Co roku studenci

Tabela III.3. Przedmioty realizowane na I i II stopniu kierunku Zarządzanie projektami, w ramach których kształtowane są kompetencje kierownika projektu

Grupa kompetencji	Kompetencje	Przedmioty realizowane na I stopniu kierunku Zarządzanie projektami	Przedmioty realizowane na II stopniu kierunku Zarządzanie projektami
Kompetencje społeczne	Radzenie sobie ze stresem	Socjologia Konflikty i kryzysy	
	Komunikacja interpersonalna	Zarządzanie zasobami ludzkimi Zarządzanie zespołem projektowym Język angielski Zarządzanie zespołem w projektach adaptacyjnych (SCRUM) (MB) Praca menadżera w projektach kaskadowych (MA) Praca menadżera w projektach adaptacyjnych (MB) Techniki wizualizacji danych i autoprezentacja	Język obcy
	Przywództwo	Zarządzanie zespołem projektowym Zarządzanie zasobami ludzkimi Praca menadżera w projektach kaskadowych (MA) Praca menadżera w projektach adaptacyjnych (MB)	Metody zarządzania i podejmowania decyzji Przywództwo
	Praca zespołowa	Zarządzanie zasobami ludzkimi Zarządzanie zespołem projektowym Zarządzanie zespołem w projektach adaptacyjnych (SCRUM)(MB) Praca menadżera w projektach kaskadowych (MA) Praca menadżera w projektach adaptacyjnych (MB) Dobre praktyki w zarządzaniu projektem kaskadowym (MA) Dobre praktyki w zarządzaniu projektami adaptacyjnymi (MB)	Wirtualne zespoły projektowe (MC)

Grupa kompetencji	Kompetencje	Przedmioty realizowane na I stopniu kierunku Zarządzanie projektami	Przedmioty realizowane na II stopniu kierunku Zarządzanie projektami
Kompetencje społeczne c.d.	Rozwiązywanie konfliktów	Konflikty i kryzysy. Zarządzanie zespołem projektowym Praca menadżera w projektach kaskadowych (MA) Praca menadżera w projektach adaptacyjnych (MB)	
	Przedsiębiorczość i kreatywność	Podstawy przedsiębiorczości Metody i techniki kreatywnego myślenia (MA) Technologie kognitywne (MB) Umiejscowienie biznesu.	Przedsiębiorczość Zarządzanie rozwojem nowego wyrobu (MA) Internacjonalizacja przedsiębiorstw
	Umiejętność negocjowania	Negocjacje Praca menadżera w projektach kaskadowych (MA) Praca menadżera w projektach adaptacyjnych (MB)	
	Orientacja na wyniki	Zarządzanie przedsiębiorstwem Zarządzanie projektami	Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami
	Nastawienie na rozwój własny i współpracowników	Zarządzanie zespołem projektowym Zarządzanie zasobami ludzkimi Zarządzanie wiedzą w projektach (MA)	Dojrzałość w zarządzaniu projektami Zarządzanie wiedzą w administracji (MB)

Grupa kompetencji	Kompetencje	Przedmioty realizowane na I stopniu kierunku Zarządzanie projektami	Przedmioty realizowane na II stopniu kierunku Zarządzanie projektami	
Kompetencje profesjonalne	Inicjowanie i definiowanie projektu	Podstawy zarządzania projektami	Zarządzanie projektami w organizacji Planowanie projektu Projekty w administracji – studium przypadku Projekt informatyczny – studium przypadku Projekty w przemyśle – studium przypadku Zarządzanie projektami Unii Europejskiej Narzędzia informatyczne w zarządzaniu projektami Biuro Zarządzania Projektami (PMO) Zarządzanie wiedzą w administracji (MB) Budżetowanie i controlling projektów Zarządzanie ryzykiem Zarządzanie środowiskiem projektu Praktyka zawodowa	
	Zarządzanie zakresem projektu	Zarządzanie projektami		
	Zarządzanie czasem w projekcie	Zarządzanie projektem przygotowania produkcji nowego wyrobu (MA)		
	Organizacja i komunikacja w projekcie	Metody i techniki kreatywnego myślenia (MA)		
	Zarządzanie jakością w projekcie	Zarządzanie projektem innowacyjnym (MA)		
	Budżetowanie i kontroling projektu	Zarządzanie projektem informatycznym (MB)		
	Zarządzanie zasobami projektu	Zarządzanie projektami B+R (MB)		
	Planowanie i kontrola projektu	Narzędzia informatyczne w zarządzaniu projektami		
	Zarządzanie ryzykiem projektu	Zarządzanie projektem przygotowania produkcji nowego wyrobu (MA)		
	Zarządzanie interesariuszami			Zarządzanie projektami
				Zarządzanie wiedzą w projektach (MA)
				Zarządzanie projektami
				Monitorowanie i ocena projektu
		Zarządzanie ryzykiem w projekcie		
		Zarządzanie środowiskiem projektu (MA)		
		Zarządzanie interesariuszami projektu (MB)		
		Zarządzanie wiedzą w projektach (MA)		
		Praca menadżera w projektach kaskadowych (MA)		
		Praca menadżera w projektach adaptacyjnych (MB)		
	Dobre praktyki w zarządzaniu projektem kaskadowym (MA)			
	Dobre praktyki w zarządzaniu projektami adaptacyjnymi (MB)			
		Praktyka zawodowa		

Grupa kompetencji	Kompetencje	Przedmioty realizowane na I stopniu kierunku Zarządzanie projektami	Przedmioty realizowane na II stopniu kierunku Zarządzanie projektami
Kompetencje profesjonalne c.d.	Zarządzanie zamówieniami i kontraktami	Zarządzanie projektami Zarządzanie środowiskiem projektu (MA) Prawo zamówień publicznych (MA)	Zarządzanie projektami w organizacji Prawo zamówień publicznych Planowanie projektu
	Zarządzanie zmianą w organizacji	Zarządzanie projektem przygotowania produkcji nowego wyrobu (MA) Zarządzanie projektem innowacyjnym (MA) Zarządzanie projektem informatycznym (MB) Zarządzanie projektami B + R (MB) Metody i techniki kreatywnego myślenia (MA) Design thinking (MB) Technologie kognitywne (MB)	Zarządzanie zmianą w organizacji
	Metodyki zarządzania projektami	Metodyki i standardy zarządzania projektami Metodyka Prince 2 (MA) Metodyki zwinne (MB) Metodyka PRINCE 2 Agile (MB)	Traditional vs. Agile Project Management Metodyka PRINCE 2 (MB) Metodyki zwinne (MC)
	Oprogramowanie wspierające zarządzanie projektami	Narzędzia informatyczne w zarządzaniu projektami Zarządzanie projektami-projekt	Narzędzia informatyczne w zarządzaniu projektami Planowanie projektu

Grupa kompetencji	Kompetencje	Przedmioty realizowane na I stopniu kierunku Zarządzanie projektami	Przedmioty realizowane na II stopniu kierunku Zarządzanie projektami
Kompetencje kontekstowe	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie strategiczne Badania marketingowe Metody i techniki kreatywnego myślenia (MA) Design thinking (MB)	Projektowanie i wdrażanie strategii Zarządzanie strategiczne w administracji (MB) Biznes plan w zarządzaniu projektami
	Znajomość systemów i procesów w organizacji	Rachunkowość finansowa Podstawy finansów Zarządzanie projektami w ujęciu procesowym (MA)	Zarządzanie procesami Rachunkowość zarządcza Zarządzanie procesami produkcyjnymi i logistycznymi (MA)
	Znajomość norm i przepisów prawnych	Prawo Ochrona własności intelektualnej Prawo budowlane (MA) Regulacje prawne w zakresie bezpieczeństwa systemów informatycznych (MB) Zarządzanie środowiskiem projektu (MA) Prawo zamówień publicznych (MA)	Ochrona własności przemysłowej i praw autorskich Prawo gospodarcze i spółek Prawo zamówień publicznych Prawo budowlane (MA) Regulacje prawne w administracji (MB) Cyberbezpieczeństwo (MC)
	Kultura, etyka i wartości	Istota i zapobieganie zachowaniom korupcyjnym w organizacji	Etyka w działaniach organizacyjnych Społeczna odpowiedzialność biznesu (MC)

Legenda: MA – zajęcia realizowane w ramach modułu A; MB – zajęcia realizowane w ramach modułu B; MC – zajęcia realizowane w ramach modułu C

Źródło: opracowanie własne

uczestniczą w planowaniu i realizacji ok 4 zróżnicowanych projektach. Dodatkowo corocznie organizowana konferencja PM Nights o zasięgu ogólnopolskim jest okazją do wymiany doświadczeń i poglądów, a wydawany kwartalnik PM News jest czasopismem, w którym studenci mogą publikować swoje artykuły w zakresie zarządzania projektami.

W celu nabycia i kształtowania kompetencji w procesie kształcenia wykorzystuje się różne metody. Oprócz metod edukacyjnych takich jak wykład, wykorzystuje się również metody aktywne takie jak gry biznesowe, aktywne warsztaty, case study, Project Based Learning (PBL), wizyty studyjne w przedsiębiorstwach i inne zajęcia realizowane w ramach laboratoriów, konwersatoriów i ćwiczeń.

Nie bez znaczenia jest baza materialna wykorzystywana w kształceniu na kierunku Zarządzanie projektami, w tym specjalistyczne laboratoria posiadające certyfikat IPMA i wyposażone w oprogramowanie Microsoft Project 2019, oraz aplikację HADRONE, laboratoria kreatywnego myślenia, analityki biznesowej, zarządzania procesami, projektowania inżynierskiego i zarządzania cyklem życia, metod zarządzania i podejmowania decyzji, analiz ekonomiczno – finansowych, autoprezentacji i marketingu.

Warto zaznaczyć, że w opracowanej liście kompetencji kierownika projektu (tabela III.2) nie znalazła się kompetencja związana z doбором i równoważeniem komponentów wchodzących w skład programu, czy optymalizacją portfela projektów. Jest to związane z tym, że równoważenie programu i optymalizacja portfela to kompetencje wymagane odpowiednio od kierownika programu i kierownika portfela. Niemniej jednak w programie studiów I i II stopnia Zarządzania projektami przewidziano zajęcia z takich przedmiotów jak: Zarządzanie portfelem projektów, Zarządzanie przez projekty, Organizacja projektowa w celu zaznajomienia studentów z tym obszarem wiedzy.

Studenci oprócz przedmiotów bezpośrednio związanych z zarządzaniem projektami uczestniczą w zajęciach, których celem jest nabycie i rozwój wiedzy ogólnej nie tylko z zarządzania, ekonomii, finansów, ale również z dziedziny nauk inżynieryjno-technicznych takich jak np.: Podstawy zarządzania, Zarządzanie jakością, Informatyka w zarządzaniu, Podstawy logistyki, Production and Services Management, Nowoczesne koncepcje zarządzania, IT Management in Enterprise, Mikroekonomia, Makroekonomia, Statystyka, Grafika inżynierska, Projektowanie inżynier-

skie, Techniczne przygotowanie produkcji i utrzymanie ruchu, Badania operacyjne, Logistyka przemysłowa, Przemysł 4.0 i wiele innych.

Podsumowanie

Opracowanie programu kształcenia na pierwszym i drugim stopniu jest zadaniem bardzo trudnym. Po pierwsze program studiów musi być zgodny z obowiązującymi przepisami prawnymi, ponadto musi wpisywać się w cele uczelni w jakiej jest realizowany, a nadto powinien być dostosowany do potrzeb rynku. Tylko takie podejście zapewni studentom znalezienie pracy po ukończeniu studiów.

Przeprowadzona analiza realizowanych przedmiotów na pierwszym i drugim stopniu Zarządzania projektami pozwoliła stwierdzić, że studenci po ukończeniu studiów będą przygotowani do pełnienia roli członka zespołu projektowego, a następnie roli kierownika projektu. Program studiów zarówno na pierwszym jak i na drugim stopniu pozwala zdobyć wiedzę umiejętności i zdolności w zakresie poruszania się w środowisku projektowym. Obserwuje się jednak, że nabycie i kształtowanie kompetencji społecznych, szczególnie w zakresie radzenie sobie ze stresem, negocjowania, rozwiązywania konfliktów może być niewystarczające.

Wydaje się również że 4 tygodniowe praktyki zawodowe mogą być niewystarczające do zdobycia odpowiedniego doświadczenia. Doświadczenie można zdobywać nie tylko przez praktykowanie, chociaż najczęściej z tym jest kojarzone, ale również przez treningi i obserwacje. Dlatego studenci mają zapewnioną możliwość uczestniczenia w zajęciach wykorzystujących metody aktywne takie jak gry biznesowe, aktywne warsztaty, case study, Project Based Learning (PBL), czy liczne wizyty studyjne w przedsiębiorstwach. Niemniej jednak już teraz podejmowane są działania w kierunku uruchomienia studiów dualnych o profilu praktycznym, co pozwoli studentom w ramach 3 miesięcznych praktyk nabyć niezbędne doświadczenie.

Bibliografia

1. Cartwright, C. & Yinger, M. (2007). Project management competency development framework—second edition. Paper presented at PMI® Global

- Congress 2007—EMEA, Budapest, Hungary. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
2. Heerkens G.R.: Jak zarządzać projektami. Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
 3. IPMA ICB 4.0 Individual Competence Baseline – ICB, wersja 4.0, <https://www.ipma.pl> dostęp 20.02.2020r.
 4. Keeling R.: Project Management. An International Perspective, ST. Martin Press, New York 2000.
 5. Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania. Wydawnictwo Politechnik Śląskiej, Gliwice 2010.
 6. Musioł-Urbańczyk A.: Wymagania kompetencyjne stawiane kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, Gliwice 2016, z. 101, s. 339-352.
 7. Monitor prawny Politechniki Śląskiej poz. 130, uchwała nr 41/2019 Senatu Politechniki Śląskiej z dnia 27 maja 2019r. w sprawie jakim powinny odpowiadać programy studiów.
 8. Pawlak M.: Zarządzanie projektami. PWN, Warszawa 2007.
 9. Podgórska M., Pichlak M.: Analysis of project managers' leadership competencies: Project success relation: what are the competencies of polish project leaders? *International Journal of Managing Projects in Business* Vol. 12 No. 4, pp. 869-887. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-08-2018-0149>.
 10. Rostowski T.: Zarządzanie kompetencjami w UE, [w:] Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi. M. Juchnowicz (red.). Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2004.
 11. Rozporządzenie Ministra Nauki i szkolnictwa Wyższego z dnia 28 listopada 2018 roku w sprawie charakterystyk drugiego stopnia efektów uczenia się dla kwalifikacji na poziomach 6-8 Polskiej Ramy Kwalifikacji.
 12. Statut Stowarzyszenia International Project Management Association Polska z dnia 14 listopada 2018 roku.
 13. Szczęśna A., Rostowski T.: Zarządzanie kompetencjami, [w] Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, pod red. T. Rostowskiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2004.
 14. Toney F.: The Superior Project Manager-Global Competency Standards and Best Practices, Marcel Dekker Inc., New York, Basel 2002.
 15. Trocki M., Grucza G., Ogonek K.: Zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2003
 16. USTAWA z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce Dz. U. 2018 poz. 1668 z późn. zm.

17. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji z późn. zm.
18. Wachowiak P.: Kierowanie zespołem projektowym. Wydawnictwo Difin. Warszawa 2004

Barbara Sorychta-Wojczyk¹

**PODNOSZENIE JAKOŚCI
I ATRAKCYJNOŚCI KSZTAŁCENIA
W ZAKRESIE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI
NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

Projektyzacja

W ciągu ostatnich lat znacznie wzrosła rola projektów w organizacjach, w życiu codziennym pojedynczych osób, społeczeństwa, jak i całej gospodarki. Żyjemy w społeczeństwie projektu, w społeczeństwie, w którym tworzenie projektów traktowane jest jako właściwa strategia działania. W społeczeństwie, w którym sposoby działania i myślenia, zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym organizowane są według idei projektu. Organizacje, które robią coraz więcej projektów organizują w nich prace tak, aby sprawniej i skuteczniej realizować kolejne projekty. Każdy z nas realizuje prywatne projekty, uczestniczy w jakimś projekcie lub zetknął się z tym pojęciem – słowo to stało się częścią potocznego języka. Zatem projektem jest remont łazienki, organizacja przyjęcia, reorganizacja przedsiębiorstwa, wdrożenie nowej technologii jak i wysłanie ludzi na Marsa. W literaturze zjawisko to określane jest mianem projektyzacji i polega na tym, że powtarzalne działania zastępowane są przez jednorazowe formy, czyli projekty.

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania i Logistyki, Barbara.Sorychta-Wojczyk@polsl.pl.; ORCID: 0000-0002-5237-8908.

Rosnące znaczenie projektów w niemal każdej dziedzinie aktywności ludzkiej zostało dostrzeżone już w latach 90. XX w. Po raz pierwszy termin projektyfikacja (projectification) został użyty w literaturze zarządzania przez Christophe Milder w 1995 roku, który analizował to zjawisko na przykładzie firmy Renault². Pokazał on jak standardowe i powtarzalne działania w firmie Renault zastępowane były przez działalność projektową. W 2006 r. H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies i D. Hodgson rozwinęli koncepcję projectification i stworzyli termin programmification³. Oznacza on, że głównym narzędziem przekształcania organizacji nie są wyłącznie pojedyncze projekty, ale w coraz większym stopniu skoordynowane grupy projektów – w postaci programów lub portfeli⁴. Arvi Kuura⁵ wyróżnił trzy poziomy projektyzacji (rys. IV.1.), tj.: projektyzacja organizacji, projektyzacja społeczeństwa, projektyzacja jednostki.



Rys. IV.1. Perspektywy projektyzacji

Fig. IV.1. Project prospects

Źródło: A. Kuura, Policies for Projectification: Support, Avoid or Let it Be? Discussions on Estonian Economic Policy, „Theory and Practice of Economic Policy” 2011, 19 (1), s. 95.

² Więcej: C. Midler, „Projectification” of the Firm: The Renault Case, „Scandinavian Journal of Management” 1995, 11 (4) s. 363–375.

³ Więcej: H. Maylor, T. Brady, T. Cooke-Davies, D. Hodgson, From Projectification to Programmification, „International Journal of Project Management” 2006, 24 (8), s. 663–674.

⁴ Juchniewicz M.: Projektyzacja –koncepcja, zakres, konsekwencje. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 159, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, 2018 s. 43–60

⁵ Kuura A. (2011), Policies for Projectification. Support, Avoid or Let It Be?, Discussions on Estonian Economic Policy, <http://ssrn.com/abstract=1884204> (dostęp: 13 marca 2020).

Wzrost znaczenia projektów w działalności organizacji przekłada się na zjawiska projektyzacji **również w perspektywie gospodarki jako całości i wzrostu znaczenia zawodu kierownika projektu.**⁶ Analizując opinie pracodawców⁷ najbardziej poszukiwane u kandydatów są kompetencje samoorganizacyjne – 54%, interpersonalne – 42% oraz zawodowe – 40%. Jakie cechy charakteru, jakie predyspozycje i kompetencje powinien posiadać kierownik projektu, aby efektywnie zarządzać projektami? Według metodologii IPMA (International Project Management Association) oprócz wykształcenia, doświadczenia oraz wiedzy, kluczowe są również cechy osobowości jak otwartość, asertywność, podzielność uwagi czy umiejętność robienia kilku rzeczy i bycia w kilku miejscach na raz. Zadaniem kierownika projektu obok realizacji zadań projektowych jest również mobilizowanie członków zespołu czy utrzymywanie dobrych relacji ze wszystkimi partnerami projektu.

Uczelnia więc powinna zapewnić studentom wysoką jakość kształcenia oraz atrakcyjną ofertę edukacyjną, która ma na celu również zwiększyć umiejętności praktyczne studentów do wejścia na rynek pracy. Może tego dokonać poprzez nie tylko dostarczanie wiedzy teoretycznej w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zarządzania projektami ale powinna dostarczyć umiejętności menedżerskich w zakresie zarządzania projektami, wykształcić i utrwalić wiedzę i umiejętności dotyczących komunikacji i negocjacji oraz współpracy w grupie, przyjmując w niej różne role.

Identyfikacja przedsięwzięć podnoszących jakość i atrakcyjność kształcenia w zakresie zarządzania projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania

Wydział Organizacji i Zarządzania (w artykule stosowany skrót WOiZ) jest jednym z 15 jednostek podstawowych Politechniki Śląskiej.

⁶ Juchniewicz M.: Projektyzacja – koncepcja, zakres, konsekwencje. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 159, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, 2018 s. 43–60

⁷ Raport „Pracodawcy o rynku pracy”

Wydział powstał w dniu 1 czerwca 1995 r. na mocy zarządzenia JM Rektora poprzez przekształcenie Instytutu Organizacji i Zarządzania Przedsiębiorstwem w Wydział Organizacji i Zarządzania. Od 1 października 1998 r. roku Wydział znajduje się w Zabrze⁸.

Od początku swojej działalności na Wydziale podejmowane były przedsięwzięcia w zakresie kształcenia studentów w zarządzaniu projektami. Na początku jako pojedynczy przedmiot, na wybranych specjalizacjach oraz na Studiach Podyplomowych w zakresie Zarządzania, modernizacji przemysłu, restrukturyzacji i rozwoju regionów. Przedsięwzięcia podejmowane od 2000 roku w zakresie podnoszenia jakości i atrakcyjności kształcenia w zakresie zarządzania projektami zostały przedstawione na rys. IV.2.

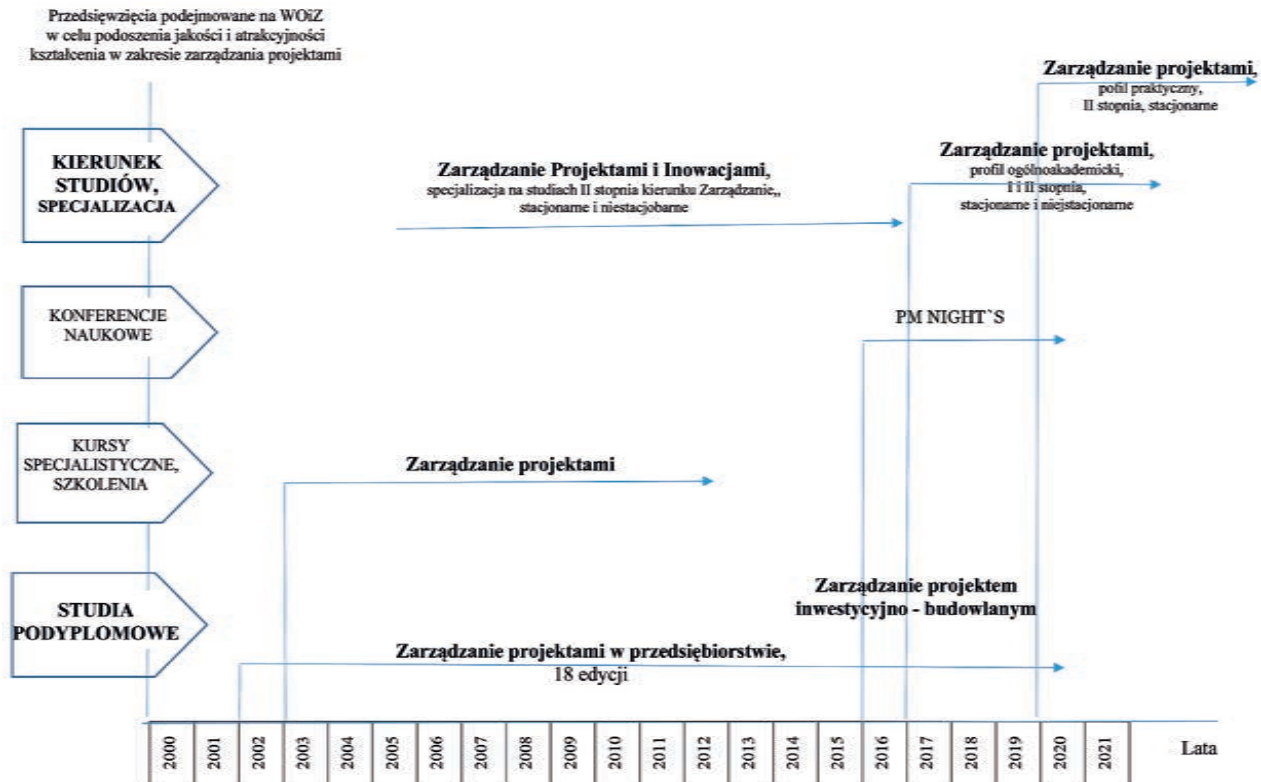
Do przedsięwzięć tych możemy zaliczyć:

- specjalizację na kierunku: zarządzanie,
- kierunek studiów (o charakterze ogólnoakademickim i praktycznym),
- studia podyplomowe,
- szkolenia, kursy specjalistyczne,
- konferencje naukowe,
- studenckie koło naukowe.

Na studiach drugiego stopnia kierunku Zarządzanie do 2017 roku oferowana była specjalność: Zarządzanie projektami i innowacjami. Absolwenci tej specjalności zdobywali wiedzę w zakresie zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem projektów europejskich oraz w zakresie zarządzania projektami inwestycyjnymi oraz projektami restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Ponadto zdobyli wiedzę w zakresie innowacji, związków pomiędzy metodami i technikami zwiększenia innowacyjności przedsiębiorstw, zapoznali się z podstawowymi i współczesnymi strategiami innowacji.

W odpowiedzi jednak na dokładnie zdiagnozowane potrzeby rynku pracy wyrażone w raportach i publikacjach: 526 ofert pracy w branży: informatycznej, budowlanej, consultingowej, produkcyjnej, finansowej (dane z portalu pracuj.pl – 04-18.01.2017) w 2017 roku otwarto na

⁸ https://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Strony/informacje_ogolne.aspx [dostęp 13.03.2020]



Rys. IV.2. Przedsięwzięcia podejmowane na Wydziale Organizacji i Zarządzania w zakresie podnoszenia atrakcyjności i jakości kształcenia w zakresie zarządzania projektami

Źródło: opracowanie własne

WOiZ nowy kierunek studiów Zarządzanie projektami o profilu ogólnoakademickim, na poziomie kształcenia I i II stopnia, studia stacjonarne i niestacjonarne. Studenci kierunku Zarządzanie projektami zdobywają wiedzę w zakresie planowania, realizacji, kontroli i monitorowania projektów. Potrafią zastosować techniki i narzędzia informatyczne (w tym specjalistyczne oprogramowanie) do zarządzania projektami. Ponadto otrzymują praktyczną wiedzę w zakresie zarządzania projektami informatycznymi, unijnymi, inwestycyjnymi i innowacyjnymi.

W latach 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020 uruchomiono studia I stopnia stacjonarne i studia II stopnia niestacjonarne. Aktualnie na Wydziale mamy 5 grup studenckich, tj. na studiach stacjonarnych studiuje 75 studentów na 3 latach i 58 studentów na studiach niestacjonarnych na 2 latach. W 2019 roku ukończył studia pierwszy rocznik studentów II stopnia studiów niestacjonarnych w liczbie 40 studentów.

Od 2002 roku na Wydziale prowadzone są Studia Podyplomowe w zakresie Zarządzania projektami w przedsiębiorstwie oraz organizowane są kursy specjalistyczne i szkolenia dla organizacji i przedsiębiorstw sektora publicznego i prywatnego.

Do innych przedsięwzięć w zakresie podnoszenia jakości i atrakcyjności zdobywania wiedzy w zakresie zarządzania projektami można zaliczyć nocną konferencję o zarządzaniu projektami – PM NIGHTS. Projekt Nocnej Konferencji o zarządzaniu projektami powstał w 2016 roku. Inicjatorami tego przedsięwzięcia byli studenci Wydziału działający w Kole Naukowym Solver oraz członkowie Koła Naukowego Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach „Innowacje”. Projekt organizacji dwudniowej konferencji ma na celu przekazanie uczestnikom praktycznej wiedzy w zakresie zarządzania projektami, w tym jak wykorzystać techniki zarządzania projektami w biznesie i w codziennym życiu. Konferencja adresowana jest do studentów wszystkich uczelni wyższych oraz osób zainteresowanych tematyką zarządzania projektami. Konferencja umożliwi nabycie konkretnych umiejętności poprzez pracę w grupie oraz wymianę doświadczeń. Każdej edycji posiadała temat przewodni. Pierwsza edycja Konferencji zorganizowana została pod hasłem Myśl Projektowo. Edycja druga zorganizowana w 2017 skupiała się na temacie budowania zespołów projektowych. Tematem konferencji zorganizowanej w 2018 były zagadnienia związane z Hybrydowym Zarządzaniem Projektami. Czwar-

ta edycja konferencji zorganizowana w 2019 roku koncentrowała się na zarządzaniu projektami w dobie cyfryzacji. Planowana piątą edycja w 2020 roku organizowana jest pod hasłem: Jedyną stałą jest zmiana.

Innym przedsięwzięciem wpływającym na wzrost atrakcyjności zdobywania wiedzy w zakresie zarządzania projektami jest powstałe w 2019 roku laboratorium (sala komputerowa) zarządzania projektami. Laboratorium wyposażone jest w 20 miejsc komputerowych, z których każde ma zainstalowane specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania projektami i portfelami projektów (Ms Project, Hadrone). Ponadto w laboratorium dostępna jest dla studentów biblioteka wyposażona w najważniejsze publikacje naukowe w zakresie zarządzania projektami.

Na Wydziale Organizacji i Zarządzania od 15 lat działa Koło Naukowe Zarządzania Projektami SOLVER, które zajmuje się poszerzaniem wiedzy, kompetencji i umiejętności z obszaru zarządzania projektami. Ponadto koło naukowe wspiera studentów w zdobywaniu praktycznego doświadczenia w zarządzaniu projektem. Koło prowadzi aktywną współpracę z Polskim oddziałem Międzynarodowego Stowarzyszenia Zarządzania Projektami – IPMA Polska. W roku 2019 KZP SOLVER zostało wyróżnione Nagrodą Rady Społecznej Politechniki Śląskiej.

Analiza procesu organizacji studiów podyplomowych pod tytułem: zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie

Pierwsza edycja studiów podyplomowych: Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie została zorganizowana w roku akademickim 2002/2003. Potrzeba uruchomienia takich studiów wynikała z gospodarki, która przechodziła procesy restrukturyzacji, dostosowywania do warunków gospodarki rynkowej. W strukturze przemysłowej w województwie śląskim dominował przemysł ciężki, w tym górnictwo węgla kamiennego i hutnictwo. Celem zasadniczym restrukturyzacji górnictwa węgla kamiennego w Polsce było stworzenie z tej gałęzi przemysłu branży rentownej, ekonomicznie efektywnej, zdolnej do trwałego konkurencyjnego otwartego rynku. Aby osiągnąć te cele w górnictwie podejmowanych było wiele przedsięwzięć do realizacji, których potrzebni byli wykwalifikowani pracownicy.

Pierwsze 10 edycji obejmowało takie moduły tematyczne jak: Zarządzanie projektem, Prace inwestycyjne i ocena ekonomicznej efektywności inwestycji, Restrukturyzacja przedsiębiorstwa, Strategie i metody projektowania, Teoria i praktyka podejmowania decyzji, Zarządzanie zmianami, Systemy komputerowego zarządzania dokumentacją projektową, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Logistyka oraz Seminarium dyplomowe. Studia obejmowały 224 h zajęć wykładowych, laboratoryjnych i ćwiczeniowych.

Proces uruchamiania i organizacji studiów podyplomowych zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie uległ zmianie w 2012 roku. Od dwunastej edycji studiów przebiegał on zgodnie z wytycznymi Rektora Politechniki Śląskiej⁹ w sprawie Regulaminu studiów podyplomowych. Proces ten obejmował następujące działania:

1. Powołanie przez Dziekana Wydziału osoby na stanowisko Kierownika Studiów Podyplomowych, zawiadamiając o tym Rektora.
2. Opracowanie wniosku o utworzenie studiów podyplomowych.
3. Złożenie wniosku o utworzenie studiów podyplomowych Rektorowi przez Dziekana Wydziału nie później niż na trzy miesiące przed proponowaną datą rozpoczęcia studiów.
4. Zarządzenie o utworzeniu SPD – Rektor na wniosek Rady Wydziału.
5. Rekrutacja poprzez elektronicznym system SOREX.
6. Decyzja o rozpoczęciu studiów podyplomowych (opracowanie planu zajęć, budżetu ostatecznego).
7. Realizacja zajęć zgodnie z planem.
8. Obrony prac końcowych. Świadectwa ukończenia SPD.
9. Rozliczenie SPD.
10. Zamknięcie SPD.

Studia podyplomowe trwały dwa semestry. Program kształcenia umożliwiał uzyskanie przez słuchaczy 60 punktów ECTS.

W 2017 roku weszło w życie Zarządzenie nr 37/16/17 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 4 stycznia 2017 roku w sprawie wprowadzenia Regulaminu studiów podyplomowych, które uchyla wcześniejsze wytyczne.

⁹ PISMO OKÓLNE Nr 41/11/12 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 26 czerwca 2012 roku w sprawie Regulaminu studiów podyplomowych

Proces organizacji studiów podyplomowych od tego roku obejmuje następujące działania:

1. Powołanie przez kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej osoby na stanowisko Kierownika Studiów Podyplomowych.
2. Opracowanie wniosku o utworzenie studiów podyplomowych.
3. Złożenie wniosku o utworzenie studiów podyplomowych Rektorowi przez kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej, nie później niż cztery miesiące przed proponowaną datą rozpoczęcia studiów.
4. Zarządzenie o utworzeniu SPD – Rektor na wniosek rady podstawowej jednostki organizacyjnej.
5. Rekrutacja poprzez elektronicznym system SOREX.
6. Decyzja o rozpoczęciu studiów podyplomowych (opracowanie planu zajęć, budżetu ostatecznego).
7. Realizacja zajęć zgodnie z planem
8. Obrony prac końcowych. Świadectwa ukończenia SPD
9. Rozliczenie SPD
10. Zamknięcie SPD

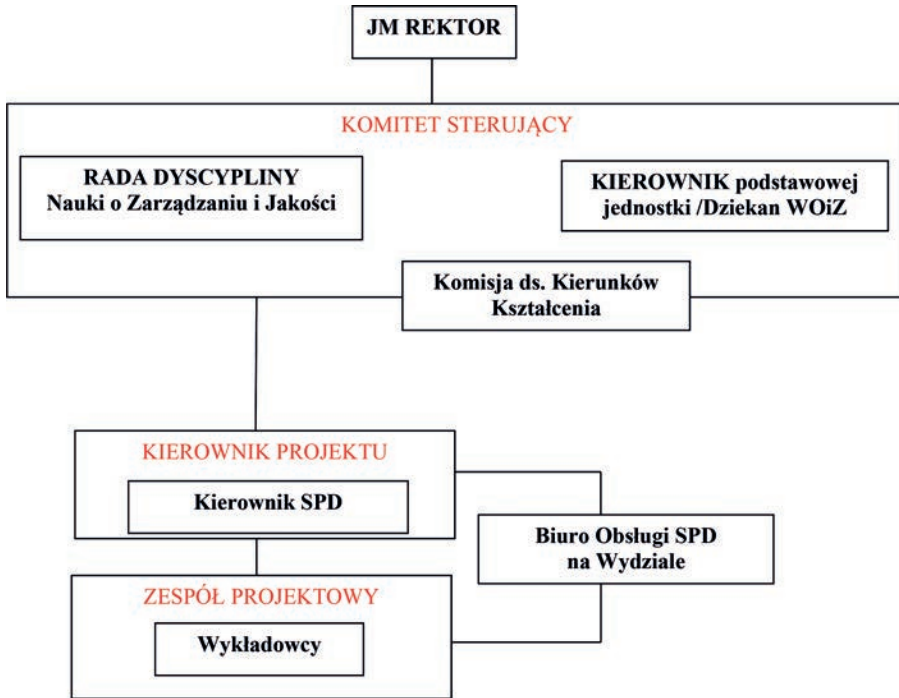
Studia podyplomowe trwają dwa semestry. Program kształcenia umożliwia uzyskanie przez słuchacza co najmniej 30 punktów ECTS. W proces realizacji przedsięwzięcia pod tytułem organizacja studiów podyplomowych zaangażowani są:

1. JM Rektora;
2. Komitet Sterujący, który składa się z Rady Dyscypliny (nauki o Zarządzaniu i Jakości), Kierownika podstawowej jednostki, tj. Dziekana WOiZ oraz Komisji ds. Kierunków Kształcenia;
3. Kierownika Projektu, którym jest Kierownik studiów podyplomowych;
4. Zespołu projektowego, którego członkami są wykładowcy, czyli pracownicy WOiZ oraz zaproszeni goście – specjaliści z przemysłu, praktycy;
5. Biura Obsługi Studiów na Wydziale, które zajmuje się obsługą administracyjno – techniczną.

Role i zadania poszczególnych uczestników procesu zarządzania projektem organizacji studiów podyplomowych są dokładnie sprecyzo-

wane w Regulaminie studiów podyplomowych¹⁰, a ich struktura została zoobrazowana na rys. IV.3.

Podsumowując, w 18 edycjach studiów podyplomowych pod tytułem zarządzania projektami w przedsiębiorstwie uczestniczyło 1060 słuchaczy. Największa liczba słuchaczy była w trakcie 7 edycji 2008/2009, w której uczestniczyło aż 113 słuchaczy. W ostatniej edycji studiów nastąpił spadek liczby słuchaczy (aktualna edycja obejmuje tylko 20 słuchaczy).



Rys. IV.3. Uczestnicy procesu organizacji studiów podyplomowych pod nazwą Zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania

Fig. IV.3. Participants in the process of organizing postgraduate studies under the name Project Management at the Faculty of Organization and Management

Źródło: opracowanie własne

¹⁰ PISMO OKÓLNE Nr 41/11/12 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 26 czerwca 2012 roku w sprawie Regulaminu studiów podyplomowych

Analiza procesu organizacji kierunku studiów zarządzanie projektami

W roku akademickim 2017/018 otwarto na WoiZ nowy kierunek studiów zarządzanie projektami o profilu ogólnoakademickim, na poziomie kształcenia I i II stopnia, studia stacjonarne i niestacjonarne.

W związku z obowiązkiem dostosowania programów studiów do wymagań określonych w ustawie¹¹, wytycznych zawartych w uchwale Senatu Politechniki Śląskiej z dnia 27 maja 2019 roku w sprawie warunków jakim powinny odpowiadać programy studiów¹² oraz wywiadów i opinii studentów oraz prowadzących zajęcia opracowano nowy program studiów na kierunku zarządzanie projektami oraz określono efekty uczenia się.

Proces przygotowania nowego programu studiów na kierunku zarządzanie projektami obejmował następujące działania:

1. Analiza uwarunkowań opracowania nowego programu studiów.
2. Powołanie zespołu projektowego.
3. Prace nad nowym programem i efektami uczenia się.
4. Przedstawienie programu studiów wraz z efektami uczenia się na Komisji ds. Kierunków Kształcenia.
5. Zaopiniowanie programu studiów przez Radę Dyscypliny.
6. Złożenie wniosku zawierający dokumentację programu studiów przez Kierownika jednostki do Kolegium Studiów.
7. Rozpatrzenie uwag i naniesienie poprawek.
8. Złożenie wniosku zawierający dokumentację programu studiów przez Kierownika jednostki do Rektora
9. Skierowanie wniosku zawierający dokumentację programu studiów przez Rektora na posiadzenie Senatu.
10. Zatwierdzenie program studiów przez Senat.

Program studiów dla kierunku zarządzanie projektami, studiów pierwszego stopnia o charakterze ogólnoakademickim, wymaga uzyskania 180 punktów ECTS dla ukończenia studiów i obejmuje 1920 go-

¹¹ Ustawa o szkolnictwie

¹² Uchwała Monitor Prawny PŚ poz. 130

dzin zajęciowych dla studiów stacjonarnych i 1240 dla studiów niestacjonarnych. Kierunek zarządzanie projektami przyporządkowany został do dziedziny nauk społecznych, w tym nauki o zarządzaniu i jakości oraz dziedziny nauk inżynierijno-technicznych, w tym informatyka techniczna i telekomunikacja. Studenci mają możliwość po trzecim semestrze dokonują wyboru specjalności spośród dwóch modułów, tj. zarządzanie projektem kaskadowym lub zarządzanie projektem adaptacyjnym. Na początkowych semestrach studenci pozyskują wiedzę podstawową oraz ogólną wiedzę w zakresie kierunku studiów. Po wyborze specjalności zdobywają wiedzę specjalistyczną w zakresie wybranej specjalności.

Program studiów dla kierunku zarządzanie projektami, studiów drugiego stopnia o charakterze ogólnoakademickim, wymaga pozyskania 120 punktów ECTS dla ukończenia studiów i obejmuje 1095 godzin zajęciowych dla studiów stacjonarnych i 730 dla studiów niestacjonarnych. Kierunek zarządzanie projektami przyporządkowany został do dziedziny nauk społecznych, w tym nauki o zarządzaniu i jakości oraz dziedziny nauk inżynierijno-technicznych, w tym informatyka techniczna i telekomunikacja. Studenci mają możliwość po drugim semestrze dokonać wyboru specjalności spośród trzech modułów, tj. zarządzanie projektami w przemyśle lub zarządzanie projektami w administracji lub zarządzanie projektami informatycznymi. Na początkowych semestrach studenci pozyskują wiedzę podstawową oraz ogólną wiedzę w zakresie kierunku studiów. Po wyborze specjalności zdobywają wiedzę specjalistyczną w zakresie wybranej specjalności.

Odpowiadając na potrzeby rynku podjęto decyzje o uruchomieniu od roku akademickiego 2020/2021 studiów dualnych (o charakterze praktycznym) na kierunku zarządzanie projektami, jako studiów II stopnia stacjonarnych. Planowane studia posiadają zmodyfikowaną siatkę programową, która powstała w porozumieniu z pracodawcami i odpowiada na ich potrzeby.

Program studiów dla kierunku zarządzanie projektami, studiów drugiego stopnia o charakterze praktycznym (dualne), wymaga pozyskania 120 punktów ECTS dla ukończenia studiów i obejmuje 1020 godzin zajęciowych. Studenci mają obowiązek odbycia 3 miesięcznej praktyki po 2 semestrze. Kierunek zarządzanie projektami przyporządkowany został do dziedziny nauk społecznych, w tym nauki o zarządzaniu i jakości

oraz dziedziny nauk inżynierjno-technicznych, w tym informatyka techniczna i telekomunikacja. Studenci mają możliwość po drugim semestrze dokonać wyboru specjalności spośród dwóch modułów, tj. zarządzanie projektami w organizacji lub zarządzanie projektami informatycznymi. Na początkowych semestrach studenci pozyskują wiedzę podstawową oraz ogólną wiedzę w zakresie kierunku studiów. Po wyborze specjalności zdobywają wiedzę specjalistyczną w zakresie wybranej specjalności.

Podsumowanie

Podstawową misją Wydziału Organizacji i Zarządzania jest kształcenie wykwalifikowanych kadr na rzecz społeczeństwa i gospodarki oraz wspieranie pracowników w badaniach naukowych i pracach rozwojowych, kreowaniu innowacji i ich komercjalizacji, wzmacniających potencjał rozwojowy Wydziału¹³. W obliczu rosnącego znaczenia projektów w organizacji, w życiu codziennym i społeczeństwie oraz dla zapewnienia realizacji misji Wydziału podnosi się jakość i atrakcyjność kształcenia w zakresie zarządzania projektami. W tym celu na Wydziale Organizacji i Zarządzania podejmowane są przedsięwzięcia tj. organizacja studiów podyplomowych, organizacja kursów i szkoleń specjalistycznych, otwarcie kierunku studiów o charakterze ogólnoakademickim i praktycznym oraz organizacja lub współorganizacja konferencji naukowych, jak i działalność koła studenckiego.

W rozdziale przeanalizowano podejmowane przedsięwzięcia w zakresie podnoszenia jakości i atrakcyjności kształcenia w zakresie zarządzania projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania, dokonano analizy procesu zarządzania projektem organizacji studiów podyplomowych pod tytułem zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie oraz projektem otwarcie nowego kierunku studiów: zarządzanie projektami.

Cel został osiągnięty poprzez przeprowadzone badania web/desk research, analizę aktów prawnych normujących funkcjonowanie Wydziału (ustaw, rozporządzeń, uchwał) oraz analizę danych statystycznych.

¹³ Strategia Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej na lata 2016-2020.

Bibliografia

1. Białoń L., Aftyka W., Stańkowski K.: Problemy zarządzania jakością w szkole wyższej. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2011, Nr 2(38).
2. https://www.polsl.pl/Wydzialy/ROZ/Strony/informacje_ogolne.aspx [dostęp 13.03.2020]
3. Juchniewicz M.: Projektyzacja –koncepcja, zakres, konsekwencje. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 159*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, 2018.
4. Kuura A.: Policies for Projectification. Support, Avoid or Let It Be?, *Discussions on Estonian Economic Policy*, <http://ssrn.com/abstract=1884204> (dostęp: 13 marca 2020).
5. Maylor H. , Brady T. , Cooke-Davies T. , Hodgson D. : From Projectification to Programmification, „*International Journal of Project Management*” 2006, 24 (8).
6. Midler C. : ”Projectification” of the Firm: The Renault Case, „*Scandinavian Journal of Management*” 1995, 11 (4).
7. PISMO OKÓLNE Nr 41/11/12 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 26 czerwca 2012 roku w sprawie Regulaminu studiów podyplomowych.
8. Strategia Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej na lata 2016-2020.
9. Uchwała Senatu Politechniki Śląskiej z dnia 27 maja 2019 roku w sprawie warunków jakim powinny odpowiadać programy studiów. *Monitor Prawny PŚ* poz. 130.
10. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. *Dz. U.* 2018 poz. 1668.

Barbara Sorychta-Wojczyk¹

**BADANIA W ZAKRESIE
SATYSFAKCJI STUDENTÓW ZE STUDIOWANIA
NA KIERUNKU ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA**

Studium literatury

Problematyka jakości kształcenia na uczelniach wyższych jest jednym z ważniejszych priorytetów, zarówno w Polsce i w Europie, jak i na całym świecie. W ostatniej dekadzie kierunki rozwoju europejskiego szkolnictwa wyższego w dużej mierze wytyczane były przez dwa równoległe i współzależne procesy – realizację Strategii Lizbońskiej oraz Proces Boloński.

Celem ogłoszonej w roku 2000 Strategii Lizbońskiej było stworzenie efektywnej i konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy. W nowoczesnej gospodarce wiedza, stanowi strategiczny zasób społeczeństwa, zapewniając jej podstawy do funkcjonowania i rozwoju. Dlatego szczególną rolę odgrywa szkolnictwo wyższe, które jest miejscem tworzenia i rozpowszechniania wiedzy na najwyższym poziomie.

Obok realizowanej w krajach europejskich Strategii Lizbońskiej mającej zapewnić trwały i zrównoważony wzrost gospodarczy przez inwestycje w kapitał ludzki, a więc w wykształcenie, 19 czerwca 1999 r.

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania i Logistyki, Barbara.Sorychta-Wojczyk@polsl.pl.; ORCID: 0000-0002-5237-8908.

w Bolonii, podpisana została przez 30 ministrów i przedstawicieli szkolnictwa wyższego krajów europejskich Deklaracja Bolońska. Realizacja przedstawionych w dokumencie postanowień została określona mianem procesu bolońskiego i zapoczątkowała proces zmian, którego nadrzędnym celem było utworzenie do roku 2010 Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (ang. European Higher Education Area), skrót EOSW czyli porównywalnych, zgodnych i spójnych systemów szkolnictwa wyższego w Europie. Z opublikowanego raportu The European Higher Education Area in 2018², podczas konferencji w Paryżu w maju 2018 r. w którym oceniono m.in. realizację trzech głównych priorytetów EOSW, wynika, że trójstopniowa struktura studiów wyższych jest wprowadzona niemal we wszystkich krajach uczestniczących w procesie, a jej główne narzędzia (system ECTS, suplement do dyplomu i krajowe systemy kwalifikacji) są bardzo szeroko stosowane. Obecnie najważniejszym priorytetem³ procesu bolońskiego jest podnoszenie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym, w tym rozwijanie kompetencji kadry akademickiej, ułatwianie dostępu do studiów wyższych osobom z grup defaworyzowanych i wspieranie ich w ukończeniu programu kształcenia.

W odniesieniu do kontekstu polskiego istotnym dokumentem była ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym⁴. Aktualnie Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce⁵. W Polsce system szkolnictwa podlega ciągłym zmianom wynikającym z przyjętych programów. Zmiany zakładają między innymi: uczenie się przez całe życie, modernizację koncepcji kształcenia (reorientacja na kompetencje), zapewnienie systemom większej elastyczności oraz ściślejszego powiązania szkolnictwa akademickiego i zawodowego z potrzebami rynku.

Jakość jest zatem nie tylko gwarantem podniesienia konkurencyjności jednostki akademickiej, ale ma również wpływ na całe społeczeń-

² <https://eurydice.org.pl/wp-content/uploads/2018/05/Bologna-Report-2018.pdf> [dostęp 22.04.2020]

³ <https://www.frse.org.pl/artukul/co-nowego-w-eosw/> [dostęp 22.04.2020]

⁴ USTAWA z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. 2005 nr 164 poz. 1365

⁵ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2018 poz. 1668

stwo: przez inwestycje w kapitał ludzki, przygotowanie absolwentów do sprostania potrzebom rynku pracy, a co za tym idzie – zmniejszenie bezrobocia⁶.

Jakość usług edukacyjnych jako specyficznego typu usługi

Edukacja jest jednym z czynników wpływających na rozwój społeczno- gospodarczy społeczeństw. Istnieje jednak subtelna różnica pomiędzy terminem „edukacja”, jak i „usługa edukacyjna”. Edukacja jest terminem szerszym i rozumiana jest jako ogół czynności i procesów mających na celu przekazywanie wiedzy, kształtowanie określonych cech i umiejętności, lub też jako ogół działań zmierzających do przystosowania człowieka do życia w społeczeństwie, wychowanie pod względem intelektualnym, moralnym i psychicznym, także wykształcenie⁷.

Zgodnie z definicją przytoczoną przez Kotlera usługa, w tym także edukacyjna jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej. Jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności⁸. Skrzypek definiuje usługę edukacyjną jako celowy i uporządkowany ciąg relacji, jakie zachodzą pomiędzy nauczycielem akademickim, a studentem⁹. Natomiast Geryka¹⁰ twierdzi, że usługa edukacyjna to taka usługa, w której jej sprzedawca sprzedaje swoją wiedzę czy umiejętności, a nabywca te umiejętności zdobywa. Usługi posiadają pewne charakterystyczne cechy, które wpływają na ich specyfikę i odróżniają je od dóbr materialnych. Do najważniejszych można zaliczyć: niematerialność, różnorodność, nierozdzielność, nietrwałość, brak możliwości na-

⁶ Targaszewska M.: Metody pomiaru jakości kształcenia na uczelniach wyższych. ZN UE w Krakowie, nr 923, Kraków 2013, s. 59–60

⁷ Malinowska E., Wiśniewska M., Grudowski P.: Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano. Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 354, Usługi 2014 Wybrane uwarunkowania rozwoju usług, Wrocław 2014, s. 236

⁸ Kotler Ph.: Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 6

⁹ Skrzypek E.: Jakość w oświacie, uwarunkowania i czynniki sukcesu. „Problemy Jakości”, nr 2, 16-17, Wyd. Sigma-NOT, Warszawa 2006

¹⁰ Geryk M.: Rynek uczelni niepublicznych w Polsce, Wyd. SGH, Warszawa 2007, s. 66.

bycia na własność, bezpośredni kontakt pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą, partycypacja konsumenta w produkcji usługi, jednoczesność produkcji i konsumpcji.

Usługi edukacyjne stanowią więc specyficzną formę usług związaną bezpośrednio z koniecznością odnalezienia się społeczeństwa w zmieniających się uwarunkowaniach otoczenia¹¹.

O jakości mówi się często i powszechnie. W literaturze naukowej poświęconej tematyce jakości można spotkać się z wieloma definicjami¹². Zgodnie z definicją zawartą w normach ISO 9000:2000, jakość rozumiana jest jako stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości spełnia wymagania. Jak wskazuje K. Rogoziński, „jakość to ogół cech i właściwości produktu (usługi, wyrobu), które to cechy mają wpływ na zdolność do zaspokajania określonych lub domniemyanych potrzeb klientów”¹³. Stąd też w każdego rodzaju działalności w tym w usługach edukacyjnych istotnym aspektem staje się zidentyfikowanie i jednoznaczne zrozumienie potrzeb grup klientów, interesariuszy tego typu usług, aby móc podjąć próbę zaproponowania oferty, która te oczekiwania będzie w stanie spełnić w jak najbardziej możliwie pełnym wymiarze¹⁴. Spełnienie oczekiwań klienta znalazło swoje odzwierciedlenie w szeregu modeli jakości usług. Jednym z najczęściej przytaczanych w literaturze przedmiotu jest model jakości usług Grönroosa (rys. 1) w którym to modelu jednym z kluczowych aspektów jest porównanie tego co otrzymał klient z jego oczekiwaniami. Co to jest więc jakość usług edukacyjnych czy jakość usług kształcenia? Proces kształcenia jest uwarunkowany działaniami dwóch grup interesariuszy¹⁵, to jest: interesariuszy we-

¹¹ M. Geryk, Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

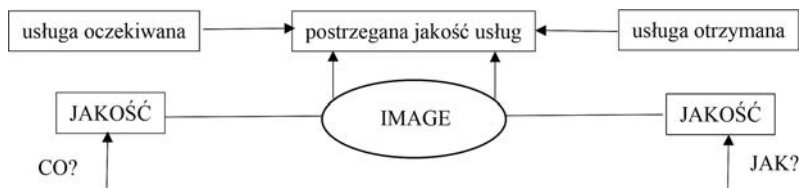
¹² Bugdol M.: Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Difin, Warszawa, 2008; Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością: teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2005; Wawak S.: Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000, Helion, Gliwice 2007.

¹³ K. Rogoziński, Nowy marketing usług, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000, s. 203.

¹⁴ Zieliński G., Lewandowski K.: Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy. Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersyteku Gdańskiego. vol. 10., nr. Nr 3 cz. 3, 2012, s.42-54

¹⁵ Grudowski P., Lewandowski K.: Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych, „Zarządzanie i Finanse”, t. 10, nr 3, cz. 1, 2012.

wewnętrznych, którymi są studenci, wykładowcy oraz pracownicy obsługi, oraz interesariuszy zewnętrznych, którymi są pracodawcy, jednostki samorządowe i centralne.



Rys. V.1. Model jakości usług Grönroosa

Fig. V.1. Grönroos' service quality model

Źródło: Grönroos C.: A service quality model and its marketing implications, „European Journal of Marketing”, 1984, Vol. 18, No. 4.

Jakość usług kształcenia wyższego jest definiowana jako poziom, w jakim spełnione są oczekiwania klientów, a więc studentów, ich rodziców, ich przyszyłych pracodawców oraz pracowników dydaktycznych¹⁶. Jakość kształcenia definiowana jest również jako stopień spełnienia wymagań dotyczących procesu kształcenia i jego efektów, formułowanych przez interesariuszy, przy uwzględnieniu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych¹⁷. Możemy zatem przyjąć, że jakość usług edukacyjnych to zbiór cech charakteryzujących daną usługę edukacyjną, świadczoną przez usługodawcę (np. uczelnię), które zaspokajają obecne i przyszłe wymagania usługobiorcy (klienta zewnętrznego, w tym wypadku studenta) w zakresie kształtowania umiejętności i przekazywania wiedzy¹⁸.

¹⁶ Szejnberg A., Stypułkowska M.: Ocena względnej ważności wymiarów SERVQUAL jako metoda wspomaganie jakości kształcenia w szkole wyższej [w:] Media i metody wspomagające jakość kształcenia, red. K. Jankowski, B. Sitarcka i C. Tkaczuk, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce, 2005. www.inp.uni.opole.pl/~szejnberg/komspol/ocena.pdf (dostęp: 23.04.2020)

¹⁷ Grudowski P., Lewandowski K.: Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych, „Zarządzanie i Finanse”, t. 10, nr 3, cz. 1, 2012, s. 397–406

¹⁸ Malinowska E., Wiśniewska M., Grudowski P.: Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano. Prace Naukowe UE we Wrocławiu, nr 354, Usługi 2014 Wybrane uwarunkowania rozwoju usług, Wrocław 2014, s. 236

Satysfakcja studentów z jakości kształcenia

Termin „satysfakcja” jest trudny do zdefiniowania, a w literaturze można znaleźć wiele różnych interpretacji tego pojęcia. Zawierają się one m.in. w: emocjonalnym podejściu do usługi/produktu, oczekiwań i potrzebach klienta oraz jego wcześniejszych doświadczeniach. Satysfakcja jest to stan emocjonalny pojawiający się u nabywcy w wyniku dokonania zakupu, będący rezultatem konfrontacji jego oczekiwań co do produktu z jego doświadczeniami z produktem¹⁹, czyli jest to wypadkowa pomiędzy oczekiwaną jakością produktu, postrzeganą jakością produktu oraz znaczeniem różnych jego właściwości. Usatysfakcjonowany klient to klient, którego oczekiwania zostały spełnione bądź nawet przekroczone, z większym prawdopodobieństwem dokona ponownego zakupu i wyrazi również pozytywną opinię o firmie i jej ofercie²⁰. Weryfikacja stopnia zadowolenia klientów w obecnych czasach to konieczność. Przeprowadzanie regularnie takich badań pozwala przedsiębiorstwu podejmować niezbędne działania w odpowiednim momencie. Badania satysfakcji klientów poza dostarczeniem informacji pozwalających zastosować procesy doskonalące, odgrywają również istotną rolę w poznaniu opinii klientów, ich potrzeb oraz oczekiwań²¹. Satysfakcja związana ze studiowaniem na uczelni wyższej obejmuje bardzo szeroki obszar i kształtowana jest przez cały okres trwania nauki. Czynniki, od których zależy zadowolenie studentów są bardzo różne, a poziom satysfakcji studentów może zmieniać się z roku na rok lub nawet z semestru na semestr²². W związku z powyższym badania satysfakcji studentów ze studiów zyskują ciągle na znaczeniu, zarówno zagranicą jak i w Polsce.

¹⁹ B. Marciniak, Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11, s. 20.

²⁰ G. Biesok J. Wyród-Wróbel: Model satysfakcji klienta komunikacji miejskiej, [w] Wybrane aspekty zarządzania jakością usług, pod red. J. Dziadkowiec, T. Sikory, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2015, s. 12

²¹ Baran T. Jak usatysfakcjonować klienta, Marketing w Praktyce, nr 1/2000, s. 21

²² G. Biesok J. Wyród-Wróbel: Model satysfakcji studentów kierunku zarządzanie, [w] Wybrane aspekty zarządzania jakością usług, pod red. J. Dziadkowiec, T. Sikory, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2015, s. 12; Baran T. Jak usatysfakcjonować klienta, Marketing w Praktyce, nr 1/2000, s. 21

We wszystkich polskich uczelniach realizowane są badania opinii studentów dotyczące zajęć dydaktycznych i nauczycieli akademickich, którzy je prowadzą (zgodnie z ustawą prawo o szkolnictwie wyższym).

Pierwszym zaprezentowanym sposobem pomiaru jakości usług edukacyjnych jest model jakości opracowany 1985 r. przez A. Parasurama, V.A. Zeithaml i L. Berry'ego – metoda SERVQUAL, która wywodzi się z modelu „pięciu luk” tych samych autorów. Metoda SERVQUAL stała się obecnie, jedną z najpopularniejszych metod pomiaru jakości usług. Jej idea jest postrzeganie jakości usługi jako funkcji rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami klientów a ich percepcją usługi²³. Metoda uwzględnia wykorzystanie dwuczęściowego kwestionariusza badawczego, za pomocą którego odbiorcy przekazują informacje odnoszące się do oczekiwań (część pierwsza) i postrzegania (część druga) usługi aktualnie świadczonej. Ankieta zawiera pytania (po równej liczbie dla percepcji i oczekiwań) dotyczące obszarów mających najistotniejszy wpływ na jakość usługi (tzw. kryteria jakości). W modelu SERVQUAL podstawowymi kryteriami są: warunki materialne, niezawodność obsługi, odpowiedzialność i chęć współpracy, kompetencje pracowników oraz empatia²⁴.

Ocena zadowolenia studentów ze studiów związana jest nie tylko z ich dotychczasowym doświadczeniem, ale również z doświadczeniem, które zdobyli do tej pory (np. nawiązując do nauki w szkole podstawowej, średniej), oraz uwzględniając ich przyszłe oczekiwania. Studenci formułują swoje oczekiwania w stosunku do uczelni w zakresie następujących wartości: praktycznych (użyteczność wykształcenia z punktu widzenia przyszłej pracy), społecznych (zaufanie i życie w grupie), emocjonalnych (zbieżność kierunku studiów z zainteresowaniami), twórczych (rozwój intelektualny), satysfakcji (zadowolenie z uzyskanymi kompetencjami zawodowymi). Ten ostatni komponent wyraża poziom realizacji potrzeb i oczekiwań studenta w stosunku do efektów procesu kształcenia²⁵. Paula Y. K. Kwan i Paul W. K. Ng wskazują na sie-

²³ A. Parasuramun, V. Zeithamel, L. Berry, SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, „Journal of Retailing”, 1988, vol. 36.

²⁴ Targaszevska M.: Metody pomiaru jakości kształcenia na uczelniach wyższych. ZN UE w Krakowie, nr 923, Kraków 2013, s. 61

²⁵ M. Radzińska, L. Nowak, M. A. Nowak: Satysfakcja z wyboru studiów a zamierzenia zawodowe studentów wychowania fizycznego. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Kultura Fizyczna, t. XV, nr 2, 2016, s. 109–124.

dem głównych determinantów wpływających na satysfakcję studentów z usług edukacyjnych. Są to²⁶:

- treści programowe przedmiotów objętych planem studiów,
- zainteresowanie uczelni studentem, jego zdrowiem, rozwojem osobistym i naukowym,
- udogodnienia w studiowaniu oferowane studentom,
- sposób oraz rzetelność oceniania studentów,
- jakość dostępnych pomocy dydaktycznych,
- aktywność socjalna i kulturalna uczelni,
- środowisko studentów, kontakty towarzyskie i naukowe.

Do ważniejszych czynników satysfakcji ze studiowania należą także zainteresowania oraz świadomość własnych możliwości²⁷. Zatem poczucie satysfakcji z wybranego kierunku studiów może stanowić istotny czynnik w krystalizowaniu się planów zawodowych homogenicznych z kierunkiem studiów, niezadowolenie zaś skłania ku poszukiwaniu innych dróg zawodowych.

Dzięki podnoszeniu jakości kształcenia w zakresie rozwoju wiedzy, przygotowania kompetentnych kadr posiadających umiejętności, doświadczenie i wiedzę zgodnie z potrzebami rozwijającej się innowacyjnej gospodarki uczelnie wyższe mogą uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku.²⁸

Owdołużając się do procedur zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej, zaproponowanych przez Aleksandra Szejnberg²⁹ można wskazać 13 takich czynników, tj.: kadra naukowa, szkolenie kadry, okresowa ocena nauczycieli akademickich, badania naukowe, koła naukowe, pomoce dydaktyczne, hospitacje i instruktaż metodyczny, konsultacje dla

²⁶ Kwan P. Y. K., Ng P. W. K., Quality Indicators in Higher Education Comparing Hong Kong and China's Students; "Managerial Auditing Journal", No. 14/1999, [za:] Drapińska A., Studentklient. Czy uczelnia ma zawsze spełniać oczekiwania studentów?; Marketing i Rynek, nr 3/2007, s. 17.

²⁷ M.J. Sánchez-Ruiz, J.C. Pérez-González, K.V. Petrides, Trait emotional intelligence profiles of students from different university faculties, „Australian Journal of Psychology” 2010, Vol. 62: Issue 1, p. 51–57

²⁸ Białoń L., Aftyka W., Stańkowski K., Problemy zarządzania jakością w szkole wyższej. Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 2011, Nr 2(38), s. 108.

²⁹ Szejnberg A., Doskonalenie usług edukacyjnych. Podstawy pomiaru jakości kształcenia, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 58–61.

studentów, zaliczenia, egzaminy, prace dyplomowe; programowa oferta dydaktyczna uczelni, realizacja procesu kształcenia, procedury rekrutacji, materiały dydaktyczne udostępnione studentom.

Badania ankietowe

Na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej (skrót WOiZ) przeprowadzono badania ankietowe wśród studentów kierunku zarządzania projektami. Badania ankietowe, miały na celu określenie satysfakcji/zadowolenia studentów ze studiowania na tym kierunku.

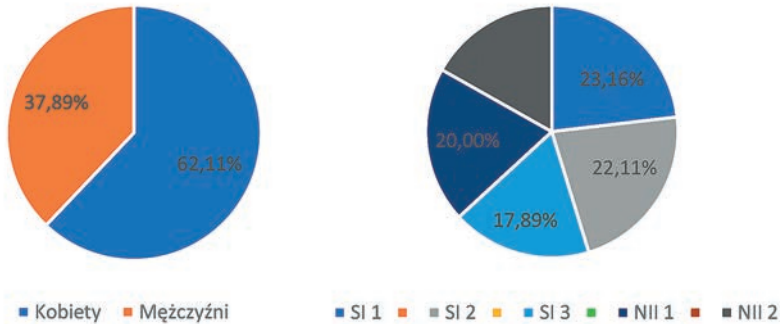
Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunku zarządzanie projektami. Na WOiZ na kierunku zarządzanie projektami studenci studiują na następujących latach i typach studiów:

- rok pierwszy, studia stacjonarne pierwszego stopnia (skrót SI 1),
- rok drugi, studia stacjonarne pierwszego stopnia (skrót SI 2),
- rok trzeci, studia stacjonarne pierwszego stopnia (skrót SI 3),
- rok pierwszy, studia niestacjonarne drugiego stopnia (skrót NII 1),
- rok drugi, studia niestacjonarne drugiego stopnia (skrót NII 2).

W badaniach udział wzięło 95 osób z 118 studentów znajdujących się na listach studenckich, co stanowi 81 % grupy, do której zwrócono się z prośbą o udział w badaniu. W badanej zbiorowości dominowały kobiety, które stanowiły 62% osób biorących udział w badaniu. Na kierunku zarządzanie projektami kobiety stanowią 70 % wszystkich studentów. Poszczególne lata oraz rok i typ studiów były reprezentowane w proporcjach pokazanych na rys. V.2.

Charakterystyka przeprowadzonych badań

Badania zostały przeprowadzone w oparciu o przygotowany kwestionariusz ankiety. Kwestionariusz zawierał metryczkę oraz dwa pytania. W pytaniu pierwszym zwrócono się do studentów z prośbą o ocenę zadowolenia/satysfakcji ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami w skali od 1 do 5.



Rys.V.2. Struktura badanej zbiorowości ze względu na płeć oraz rok i typ studiów

Rys.V.2. Structure of the surveyed population by gender, year and type of studies

Źródło: badania własne

W pytaniu drugim poproszono studentów o dokonanie oceny 14 czynników mogących wpływać na satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami w skali od 1 do 5. Czynnikiemami (oznaczonymi kodami od A1 do A14) były:

- A1. Renoma uczelni, wydziału i kierunku
- A2. Poziom wiedzy wykładowców
- A3. Dopasowanie kadry do zajęć
- A4. Obecność i punktualność wykładowców
- A5. Zaangażowanie wykładowców
- A6. Słowność wykładowców
- A7. Interesujący program studiów
- A8. Innowacyjne metody nauczania
- A9. Forma zajęć odpowiednia do przedmiotu
- A10. Stosunek liczby zajęć praktycznych (laboratoriów, ćwiczeń, projektów) do zajęć wykładowych
- A11. Jasne warunki oceniania
- A12. Wyposażenie techniczne uczelni – laboratoria
- A13. Racjonalny plan zajęć
- A14. Poziom obsługi w Biurze Obsługi Studenta

Analiza wyników przeprowadzonych badań ankietowych

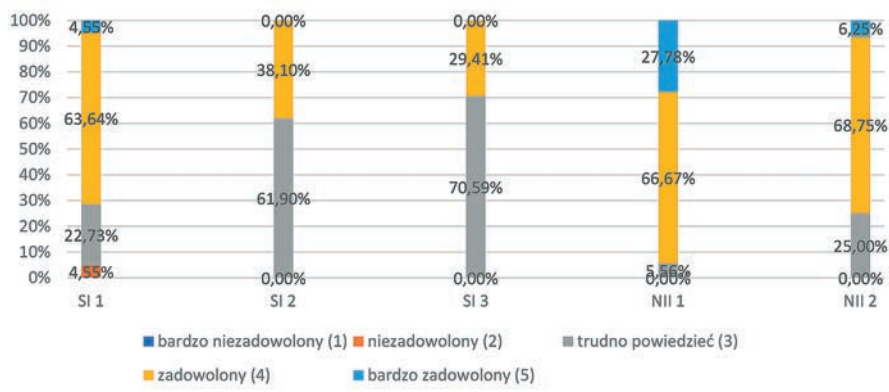
Ogólny poziom zadowolenia studentów z studiowania na kierunku zarządzanie projektami oferowanego przez WOiZ

Studentów poproszono o ocenę ogólnego poziomu satysfakcji/zadowolenia ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOiZ na pięciostopniowej, porządkowej skali pomiaru o następujących kategoriach: 1 – „bardzo niezadowolony”, 2 – „niezadowolony”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „zadowolony”, 5 – „bardzo zadowolony”. Wyniki dla poszczególnych typów studiów z podziałem na rok studiów wyszczególniono w tabeli V.1. i przedstawiono na rys. V.3.

Tabela V.1. Ocena ogólnego poziomu satysfakcji/zadowolenia ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOiZ

Typ studiów	bardzo niezadowolony (1)	niezadowolony (2)	trudno powiedzieć (3)	zadowolony (4)	bardzo zadowolony (5)
Studia stacjonarne pierwszego stopnia (rok pierwszy)	0,00%	4,76%	23,81%	66,67%	4,76%
Studia stacjonarne pierwszego stopnia (rok drugi)	0,00%	0,00%	61,90%	38,10%	0,00%
Studia stacjonarne pierwszego stopnia (rok trzeci)	0,00%	0,00%	70,59%	29,41%	0,00%
Studia niestacjonarne drugiego stopnia (rok pierwszy)	0,00%	0,00%	5,56%	66,67%	27,78%
Studia niestacjonarne drugiego stopnia (rok drugi)	0,00%	0,00%	25,00%	68,75%	6,25%

Źródło: opracowanie własne



Rys. V.3. Struktura oceny ogólnego poziomu satysfakcji/zadowolenia ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOiZ

Fig. V.3. Structure of the assessment of the general level of satisfaction / satisfaction with studying in the field of project management at WOiZ

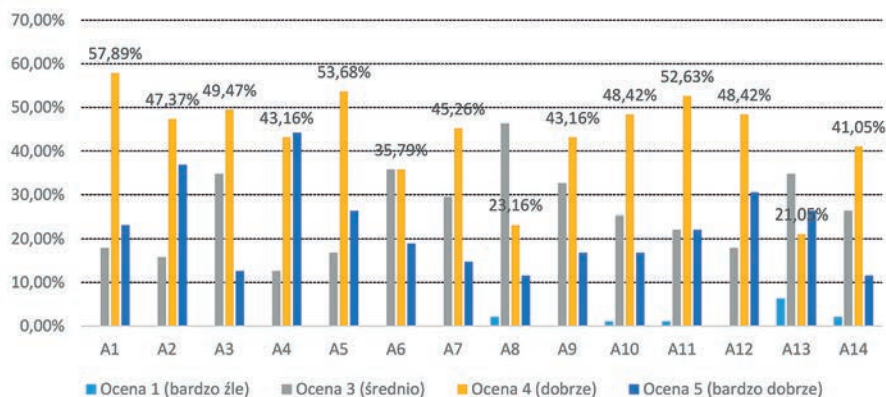
Źródło: opracowanie własne

Wśród studentów kierunku zarządzanie projektami WOiZ biorących udział w badaniu przeważają osoby zadowolone z podjęcia studiów na tym kierunku. Z usług edukacyjnych oferowanych przez Wydział w największym stopniu zadowoleni i bardzo zadowoleni są studenci studiów niestacjonarnych drugiego stopnia, a w najmniejszym studenci stacjonarni pierwszego stopnia. Wśród studentów studiów pierwszego stopnia odnotowano jednocześnie najwyższy odsetek osób, które nie przyjęły jednoznacznego stanowiska w kwestii oceny ogólnego poziomu zadowolenia, w szczególności wśród studentów 3 roku (71%). Najwięcej osób niezadowolonych z usług edukacyjnych oferowanych przez Wydział znalazło się w grupie studentów pierwszego roku stacjonarnych studiów pierwszego stopnia (5%).

Analiza ocen czynników mających wpływ na satysfakcję/zadowolenie ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOiZ

Wyniki badań ankietowych wśród studentów kierunku zarządzanie projektami dostarczyły wiele interesujących informacji. Pokazały jakie czynniki, które mogą mieć potencjalny wpływ na zadowolenie ze studiowania są oceniane dobrze a które źle. Na wykresie pokazano ogólny

na ocenę poszczególnych czynników (od A do A14) dokonaną przez wszystkich studentów biorących udział w badaniu.



Rys. V.4. Ocena czynników wpływających na zadowolenie/satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania

Fig. V.4. Assessment of factors affecting satisfaction / satisfaction with studying project management at the Faculty of Organization and Management

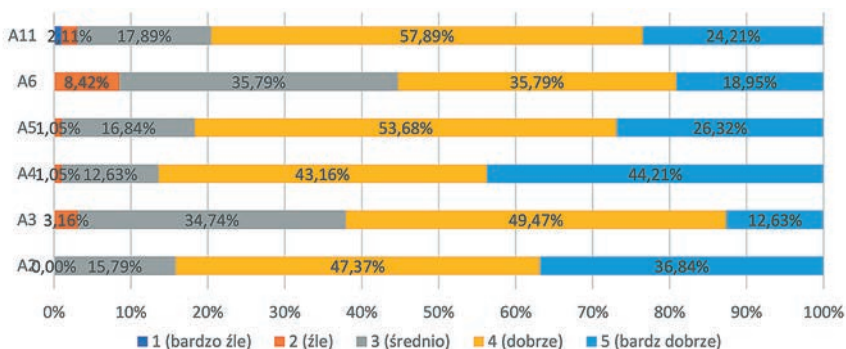
Źródło: opracowanie własne

Analizując pozyskane wyniki, należy stwierdzić, że większość wymienionych czynników ma pozytywny wpływ na zadowolenie ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami. Ankietowani ocenili, że najważniejszy czynnik wpływający na satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania jest renoma uczelni, wydziału i kierunku. Aż 58% ankietowanych oceniło ten czynnik dobrze, 23% bardzo dobrze. Na satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami istotny wpływ mają również takie czynniki jak: zaangażowanie wykładowców, jasne warunki oceniania oraz doposażenie kadry do zajęć. Ankietowani wysoko ocenili również stosunek liczby zajęć praktycznych i wyposażenie techniczne uczelni – laboratoria. Negatywny wpływ (bardzo zła ocena) na zadowolenie ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami ma taki czynnik jak racjonalny plan zajęć. Źle wpływa według ankietowanych na zadowolenie ze studiowania stosowanie (a raczej nie stosowanie) innowacyjnych metod nauczania przez prowadzących zajęcia oraz poziom obsługi w Biurze Obsługi Studenta.

Dla dalszych celów analizy zaproponowano pogrupowanie czynników wpływających potencjalnie na zadowolenie/satysfakcję ze studiowania na 3 wymiary, tj.:

- **Wymiar 1. Wykładowcy i zajęcia.** Wymiar ten obejmuje takie czynniki jak: A2. Poziom wiedzy wykładowców; A3. Dopasowanie kadry do zajęć; A4. Obecność i punktualność wykładowców; A5. Zaangażowanie wykładowców; A6. Słowność wykładowców; A11. Jasne warunki oceniania.
- **Wymiar 2. Organizacja zajęć.** Wymiar ten obejmuje takie czynniki jak: A7. Interesujący program studiów; A8. Innowacyjne metody nauczania; A9. Forma zajęć odpowiednia do przedmiotu; A10. Stosunek liczby zajęć praktycznych (laboratoriów, ćwiczeń, projektów) do zajęć wykładowych; A13. Racjonalny plan zajęć.
- **Wymiar 3. Renoma uczelni, wyposażenie techniczne oraz poziom obsługi w Biurze Obsługi Studentów.** Wymiar ten obejmuje takie czynniki jak: A1. Renoma uczelni, wydziału i kierunku; A12. Wyposażenie techniczne uczelni – laboratoria; A14. Poziom obsługi w Biurze Obsługi Studenta.

Z analizy ocen czynników wpływających na zadowolenie/satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOIz zaliczonych do wymiaru pierwszego: Wykładowcy i zajęcia, wynika że czynniki te studenci ocenili dobrze i bardzo dobrze (rys. VII.5).



Rys. V.5. Ocena czynników w ramach wymiaru 1. Wykładowcy i zajęcia, wpływających na zadowolenie/satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania
Fig. V.5. Assessment of the factors within dimension 1. Lecturers and classes influencing the satisfaction / satisfaction with studying in the field of project management at the Faculty of Organization and Management

Źródło: opracowanie własne

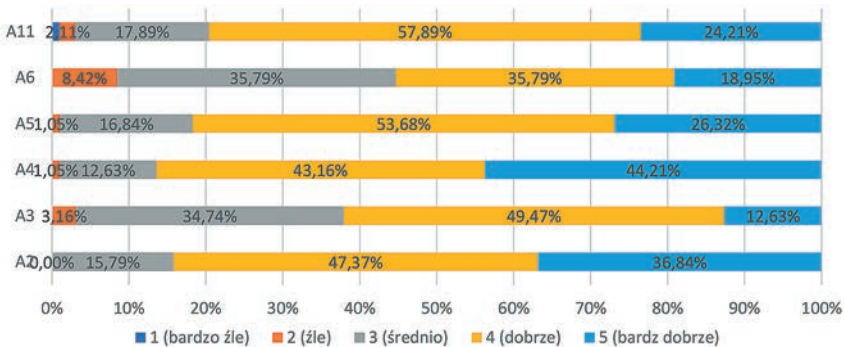
Czynnik poziom wiedzy wykładowców został oceniony bardzo dobrze aż przez 70% studentów pierwszego roku studiów I stopnia stacjonarnych i przez 44% studentów drugiego roku studiów II stopnia niestacjonarnych. Pozostali studenci ocenili ten czynnik na poziomie dobrym. Czynnik dopasowanie kadry do zajęć został oceniony dobrze, z wyjątkiem studentów 3 roku studiów I stopnia stacjonarnych, których 65% oceniło na poziomie średnim, a 6% źle. Czynnik obecność i punktualność wykładowców studenci ocenili bardzo dobrze (tj. 53% SI1, 79% NII1, 63% NII2) i dobrze (tj.73% SI1, 53% SI2). Czynnik zaangażowanie wykładowców przez większość studentów wszystkich typów i lat studiów został oceniony na poziomie dobrym.

Słowność wykładowców została oceniona przez studentów 1 i 2 roku studiów niestacjonarnych II stopnia i 2 roku stacjonarnych I stopnia jako dobra natomiast przez studentów 1 i 3 roku studiów stacjonarnych I stopnia jako średnia a nawet zła. Czynnik jasne warunki oceniania zostały przez większość studentów ocenione jako dobre tylko 5% studentów 1 roku studiów stacjonarnych I stopnia oceniło jako bardzo złe. Na podstawie dokonanej analizy czynników satysfakcji z studiowania na kierunku zarządzanie projektami w ramach wymiaru pierwszego można wnioskować, że studenci dobrze oceniają wykładowców i zajęcia przez nich prowadzone. Znaczne rozbieżności w ocenach widać wśród oczekiwania studentów 1 roku studiów stacjonarnych I stopnia, których 5% jest niezadowolonych (ocenili źle) czynnik dopasowanie kadry do zajęć, zaangażowanie i słowność wykładowców oraz bardzo źle jasne warunki oceniania.

Z analizy ocen czynników wpływających na zadowolenie/satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOiZ zaliczonych do wymiaru drugiego: Organizacja zajęć (rys. 6), wynika że czynniki te studenci ocenili jako średnie i dobrze.

Czynnik A7. interesujący program studiów został oceniony przez większości badanych studentów na poziomie bardzo dobrym lub dobrym. Tylko 13% studentów studiów NII 2 oceniło program studiów jako bardzo dobry, a 5% studentów SI1 i SI2 oceniło źle. Czynnik A8. innowacyjne metody nauczania został oceniony przez 45% studentów biorących udział w badaniu dobrze. Jednak 5% studentów SI1 i 5% SI2 oceniło ten czynnik bardzo źle, a źle oceniło: 14% SI1, 41% SI3,

11% NII1 i 19% NII2. Jednak 32% studentów NII1 oceniło ten czynnik bardzo dobrze. Pomimo ogólnej oceny dobrej negatywne oceny mogą świadczyć o braku stosowania innowacyjnych metod nauczania. Studenti, aż 43% oceniło czynnik A9. forma zajęć odpowiednia do przedmiotu na poziomie dobrym oraz 48% oceniło czynnik A10. Stosunek liczby zajęć praktycznych do zajęć wykładowych na poziomie dobrym. Świadczy to o tym, że są zachowane właściwe proporcje w liczbie godzin praktycznych oraz wykładowych oraz forma zajęć jest odpowiednio dostosowana do treści programowych. Jeśli chodzi o czynnik A13. racjonalny plan zajęć to 35% badanych studentów oceniło na poziomie średnim. Czynnik ten został oceniony bardzo źle przez 14% SI1, 11% NII1, 6% NII2 i źle przez 23% SI1, 5% SI2, 18% SI3, 5% NII1. Tak nisko oceniony czynnik A13 może sugerować potrzebę większej uwagi przy układaniu planów zajęć dla studentów, niska ocena może wynikać z nadmiernego obciążenia zajęciami w semestrze lub w danych tygodniach.



Rys. V.6. Ocena czynników w ramach wymiaru 2. Organizacja zajęć, wpływających na zadowolenie/satisfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania

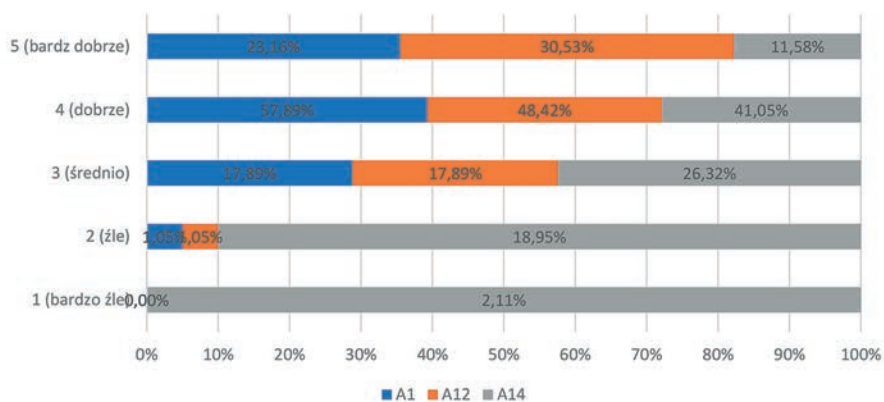
Fig. V.6. Assessment of the factors within the dimension 2. Organization of classes, influencing the satisfaction / saysfaction with studying at the faculty of project management at the Faculty of Organization and Management

Źródło: opracowanie własne

Z analizy ocen czynników wpływających na zadowolenie/satisfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na WOiZ zaliczonych do wymiaru trzeciego: Renoma uczelni, wyposażenie technicz-

ne oraz poziom obsługi w Biurze Obsługi Studentów (rys.7), wynika że czynniki te studenci ocenili jako średnie i dobrze.

Studenci biorący udział w badaniu dobrze i bardzo dobrze oceniają czynnik A1. Renomę uczelni, wydziału i kierunku. Tylko 5% SI3 biorących udział w badaniu oceniło ten czynnik źle. Czynnik A12. Wyposażenie techniczne uczelni – laboratoria został oceniony przez badanych studentów dobrze i bardzo dobrze. Te dwa czynniki mogą świadczyć że w tym zakresie jakość usług jest na WOiZ wysoka. Studenci są usatysfakcjonowani z wyposażenia technicznego wydziału, w szczególności z laboratoriów z zakresu zarządzania projektami, w których odbywają się zajęcia na tym kierunku.



Rys. VII.7. Ocena czynników w ramach wymiaru 3. Renoma uczelni, wyposażenie techniczne oraz poziom obsługi w Biurze Obsługi Studentów, wpływających na zadowolenie/satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania

Fig. V.7. Assessment of factors within dimension 3. The reputation of the university, technical equipment and the level of service in the Student Service Office, influencing the satisfaction / / sayingfaction from studying project management at the Faculty of Organization and Management
Źródło: opracowanie własne

Jeśli chodzi o czynnik A 14. Poziom obsługi w Biurze Obsługi Studenta (BOS) to został on oceniony jako średni lub dobry. Jednak, na każdym roku i typie studiów znaleźli się studenci, którzy ocenili ten czynnik bardzo dobrze, co świadczy o tym, że są bardzo zadowoleni z obsługi w BOS i nie mają żadnych uwag ani roszczeń. Znacznie wię-

cej badanych studentów oceniło ten czynnik bardzo źle lub źle (tj. 11% studentów NII1 oceniło bardzo źle, a źle 5% SI1, 29% SI2, 35% SI3, 16%NII1, 13%NII2). Świadczy to o tym, że znaczna część studentów jest nie zadowolona z pracy BOS, co może wynikać z zmian organizacyjnych, które miały miejsce na uczelni.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano wyniki badań, których celem było poznanie satysfakcji studentów ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami na Wydziale Organizacji i Zarządzania. W tym kontekście próbowano znaleźć odpowiedź na dwa sformułowane następujące pytania badawcze: 1. Jaka jest satysfakcja studentów ze podjętych studiów? 2. Jakie czynniki wpływają na poziom satysfakcji/zadowolenia ze studiowania na tym kierunku?

Z przeprowadzonych badań wynika, że wśród studentów kierunku zarządzanie projektami WOiZ biorących udział w badaniu przeważają osoby mające dużą lub bardzo dużą satysfakcję z podjęcia studiów na tym kierunku. W największym stopniu zadowoleni i bardzo zadowoleni są studenci studiów niestacjonarnych drugiego stopnia, a w najmniejszym studenci stacjonarni pierwszego stopnia.

Do czynników mających istotny wpływ na satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami ankietowani zaliczyli renomę uczelni, wydziału i kierunku (aż 58% ankietowanych oceniło ten czynnik dobrze, a 23% bardzo dobrze), jak również: zaangażowanie wykładowców, jasne warunki oceniania oraz doposażenie kadry do zajęć, stosunek liczby zajęć praktycznych i wyposażenie techniczne uczelni – laboratoria. Negatywny wpływ na zadowolenie/ satysfakcję ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami mają wpływ takie czynniki jak: racjonalny plan zajęć, poziom obsługi w Biurze Obsługi Studenta oraz poniekąd małe (albo mało zauważalne) stosowanie innowacyjnych metod nauczania przez prowadzących zajęcia.

W celu polepszenia satysfakcji/zadowolenia studentów ze studiowania na kierunku zarządzanie projektami Wydział powinien przede wszystkim zwrócić uwagę i udoskonalić te aspekty (czynniki) studiowania, ważne dla studentów, a które oni ocenili średnio, źle albo bardzo źle. Do tych aspektów zaliczyć można poziom obsługi w Biurze Obsługi Studenta, racjonalny plan zajęć oraz stosowanie w większym stopniu

przez prowadzących innowacyjne metody nauczania, czemu służy wyposażenie techniczne powstałych na Wydziale laboratoriów.

Bibliografia

1. Baran T. Jak usatysfakcjonować klienta, *Marketing w Praktyce*, nr 1/2000.
2. Białoń L., Aftyka W., Stańkowski K.: Problemy zarządzania jakością w szkole wyższej. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2011, Nr 2(38).
3. Biesok G., Wyród-Wróbel J.: Model satysfakcji klienta komunikacji miejskiej, [w] *Wybrane aspekty zarządzania jakością usług*, pod red. J. Dziadkowiec, T. Sikory, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2015.
4. Bugdół M.: Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej, Difin, Warszawa, 2008; Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością: teoria i praktyka, PWN, Warszawa 2005; Wawak S.: Podręcznik wdrażania ISO 9001:2000, Helion, Gliwice 2007.
5. Geryk M.: Rynek uczelni niepublicznych w Polsce, Wyd. SGH, Warszawa 2007.
6. Geryk M.: Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
7. Grudowski P., Lewandowski K.: Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych, „Zarządzanie i Finanse”, t. 10, nr 3, cz. 1, 2012.
8. <https://eurydice.org.pl/wp-content/uploads/2018/05/Bologna-Report-2018.pdf> [dostęp 22.04.2020]
9. <https://www.frse.org.pl/artukul/co-nowego-w-eosw/> [dostęp 22.04.2020]
10. Kotler Ph.: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Felberg SJA, Warszawa 1999.
11. Kwan P. Y. K., Ng P. W. K., Quality Indicators in Higher Education Comparing Hong Kong and China's Students; „Managerial Auditing Journal”, No. 14/1999, [za:] Drapińska A., Studentklient. Czy uczelnia ma zawsze spełniać oczekiwania studentów?; *Marketing i Rynek*, nr 3/2007.
12. Malinowska E., Wiśniewska M., Grudowski P.: Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano. *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, nr 354, Usługi 2014 Wybrane uwarunkowania rozwoju usług, Wrocław 2014.
13. Marciniak B.: Badanie satysfakcji klientów – problemy i metody badawcze, „Marketing i Rynek” 2000, nr 11.

14. Parasuramun A., Zeithamel V., Berry L., SERVQUAL: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, „Journal of Retailing”, 1988, vol. 36.
15. Radzińska M., Nowak L., Nowak M. A.: Satysfakcja z wyboru studiów a zamierzenia zawodowe studentów wychowania fizycznego. Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, Kultura Fizyczna, t. XV, nr 2, 2016.
16. Rogoziński K.: Nowy marketing usług, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2000.
17. Sánchez-Ruiz M.J., Pérez-González J.C., Petrides K.V.: Trait emotional intelligence profiles of students from different university faculties, „Australian Journal of Psychology” 2010, Vol. 62: Issue 1.
18. Skrzypek E.: Jakość w oświacie, uwarunkowania i czynniki sukcesu. „Problemy Jakości”, nr 2, 16-17, Wyd. Sigma-NOT, Warszawa, 2006.
19. Szejnberg A., Doskonałenie usług edukacyjnych. Podstawy pomiaru jakości kształcenia, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008.
20. Szejnberg A., Stypułkowska M.: Ocena względnej ważności wymiarów SERVQUAL jako metoda wspomaganie jakości kształcenia w szkole wyższej [w:] Media i metody wspomagające jakość kształcenia, red. K. Janowski, Sitarska B., Tkaczuk C.: Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce, 2005. www.inp.uni.opole.pl/~szejnberg/komspol/ocena.pdf (dostęp: 23.04.2020).
21. Targaszewska M.: Metody pomiaru jakości kształcenia na uczelniach wyższych. ZN UE w Krakowie, nr 923, Kraków 2013.
22. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2018 poz. 1668.
23. USTAWA z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. 2005 nr 164 poz. 1365.
24. Zieliński G., Lewandowski K.: Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy. Prace i materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. vol. 10., nr. Nr3 cz.3, 2012.

Seweryn Tchórzewski¹

BUDOWANIE KOMPETENCJI PRAKTYCZNYCH W OBSZARZE ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI NA WYDZIALE ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLITECHNIKI ŚLĄSKIEJ

Wprowadzenie

Wydział Organizacji i Zarządzania jest podstawową jednostką Politechniki Śląskiej, której działalność opiera się na prowadzeniu badań naukowych oraz na kształceniu. Kształcenie realizowane jest przede wszystkim poprzez organizację studiów pierwszego, drugiego oraz trzeciego stopnia, jednak jest ono również uzupełniane poprzez szereg działań uzupełniających. Realizując cele, jakie zostały określone w strategii Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej na lata 2012–2020, podjętych zostało szereg działań służących osiągnięciu jednego z tych celów a mianowicie wysokiego poziomu kształcenia. Działania polegające na wyjściu poza tradycyjne i regularne formy nauczania pozwalają na podnoszenie kompetencji, w tym nabycie umiejętności praktycznych w obszarze zarządzania projektami, a więc w obszarze działań o charakterze jednorazowym, niepowtarzalnym. Zdobycie umiejętności, w tym obszarze, jest z jednej strony niezbędne dla każdego menedżera oraz inżyniera, z uwagi na ilość i tempo zmian jakie zachodzą w naszym

¹ Silesian University of Technology, Faculty of Organization and Management, Zabrze, Anna.Musiol-Urbanczyk@polsl.pl; ORCID: 0000-0002-7039-1276.

otoczeniu, ale z drugiej strony, zdobywanie doświadczenia w tym zakresie, jest to proces niezwykle skomplikowany i również wyjątkowy. W niniejszej publikacji zaprezentowane zostały zróżnicowane działania realizowane na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w zakresie zarządzania projektami, jakie służą podnoszeniu kompetencji studentów, słuchaczy studiów podyplomowych oraz innych osób i podmiotów otoczenia społecznego Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.

Pojęcie kompetencji

Budowanie kompetencji, to świadome działanie mające na celu osiągnięcie przez budującego pewnego stanu umiejętności wiedzy, zdolności, czy też innych cech, które pozwolą nam stwierdzić że dana osoba, a czasami instytucja coś potrafi, coś może, coś umie. Jak zatem rozumieć pojęcie kompetencji? Jak zwykle możemy znaleźć wiele definicji, np. słownikowa definicja kompetencji – „Kompetencja – (1) w jakiejś dziedzinie to nasza zdolność do prawidłowego wypełniania należących do niej obowiązków i podejmowania właściwych decyzji, wynikających z naszej wiedzy i doświadczenia. Kompetencje jakiejś osoby urzędowej lub jakiegoś urzędu to ich prawo do wydawania sądów i podejmowania decyzji w określonych sprawach”², lub też definicja kompetencji zaprezentowana u Armstronga: „na kompetencję składają się wiedza i umiejętności, czyli to, co trzeba wiedzieć i potrafić zrobić, żeby dobrze wykonać swoją pracę”³. Nieco spływając pojęcie – osoba kompetentna to ktoś, kto wie i umie zrobić to co trzeba. Ale zatem co powinien wiedzieć ktoś, kto zajmuje się lub będzie się chciał zajmować zarządzaniem projektami? Odpowiedzi możemy znaleźć bez liku, praktycznie każdy podręcznik w zakresie zarządzania projektami mógłby stanowić tu przykład⁴.

² Słownik Języka Polskiego, tom 2, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, rok 2007, s. 274–275.

³ Vademecum jeszcze lepszego managera, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2017, s. 24.

⁴ Por. Lock D., Podstawy zarządzania projektami, PWE, Warszawa 2013; Jones R.: Zarządzanie projektami – sztuka przetrwania, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007; Red. Trocki M., Nowoczesne zarządzanie projektami, PWE, Warszawa 2012; Wysocki R., Efektywne zarządzanie projektami, tradycyjne, zwinne, ekstremalne. Wyd. Helion, Gliwice 2013, Toney F., The superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices, Marcel Dekker Inc., New York, Basel 2002

Z drugiej strony wypracowane zostały kanony wiedzy opisujące, co kierownik projektu oraz osoby w jego otoczeniu powinny robić lub nie. Tymi kanonami są przede wszystkim trzy międzynarodowe standardy w zakresie zarządzania projektami, znane jako wytyczne kompetencji IPMA⁵, Prince2⁶ oraz PMBOOK⁷.

Wytyczne kompetencji IPMA to trzy obszary – techniczny, kontekstowy oraz behawioralny odnoszące się w sposób bezpośredni do 46 umiejętności, PMBOOK to przedstawienie 10 obszarów wiedzy, które mają stanowić o profesjonalizmie kierownika projektu, zaś PRINCE2 wskazuje na potrzebę znajomości pryncypiów (wskazanych zostało 7 zasad), tematów (również 7) bieżącego nadzoru projektu, procesów – opisujące jakie działania należy podejmować oraz zasad dostosowania metodyki do danego projektu. A więc same standardy różnią się w sposób znaczący ilościowo, nie wspominając już o zróżnicowaniu merytorycznym – zbliżonym, ale jednak różnym.

Samym badaniem kompetencji zajmuje się również liczne grono naukowców, np. autorzy publikacji⁸ zbudowali w oparciu o publikację Toney'a własny model samooceny kompetencji kierownika zespołu projektowego. Model obejmuje trzy obszary: – obszar pierwszy – charakter, edukacja i doświadczenia, rozumiane jako ambicje, samomotywację czy wykształcenie, – obszar drugi – profesjonalizm – rozumiany jako posługiwanie się najlepszymi praktykami, oraz obszar trzeci – umiejętność budowania i motywowania zespołu, czy też chęć samorozwoju, zaś w publikacjach A. Musioł-Urbańczyk⁹ znaleźć możemy wyniki badań odnoszących się do potrzeb w obszarze kompetencji kierownika projektu, jaki i do ew. możliwości ich kształtowania.

⁵ Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (ICB v 4.0), IPMA Polska, Warszawa 2018

⁶ Prince 2 Skuteczne zarządzanie projektami; Wydawnictwo: TSO, 2018

⁷ A guide to the project management body of knowledge, ed 5 Polska; Wyd MT&DC, Warszawa 2013,

⁸ Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym; Difin, Warszawa 2004

⁹ Musioł-Urbańczyk A.: Wymagania kompetencyjne stawiane kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej -Zesz. Nauk. PŚł., Org. Zarz. 2016 z. 89; Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania Wydawnictwo Politechniki śląskiej, Gliwice, 2010

Pojęcie kompetencji bywa więc objaśniane w sposób zróżnicowany i niesie za sobą zwykle zbiór czasami wspólnych, a czasami różnych cech. Dla celów przygotowania niniejsze publikacji pojęcie kompetencji w obszarze zarządzania projektami rozumiemy w ujęciu szerokim jako wiedzę, umiejętności narzędziowe (techniki) oraz doświadczenie w procesie zarządzania projektami, zaś w ujęciu wąskim – dotyczącym, stricte, samego zarządzania projektami jako wiedzę, umiejętność oraz doświadczenie w przygotowaniu planu projektu, jego realizacji, umiejętności zarządzania zespołem projektowym i rozwiązywania pojawiających się problemów oraz komunikowania się z interesariuszami projektu.

Podjęmowane działania

Działaniami, poprzez które na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, wspierane jest budowanie kompetencji w obszarze zarządzania projektami są:

- studia podyplomowe,
- kursy doszkalaćające,
- szkolenia dla pracowników Politechniki Śląskiej,
- działalność Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Projektami „Solver”,
- wydawanie kwartalnika PM News,
- realizacja projektów edukacyjnych,
- potwierdzenie kompetencji własnych pracowników oraz organizacji.

Studia podyplomowe

Realizowane na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej od 2003 roku Studia Podyplomowe „Zarządzanie Projektami w Przedsiębiorstwie” stanowią wiodący sposób dostarczania wiedzy i umiejętności w zakresie zarządzania projektami, poza podstawowymi działaniami edukacyjnymi. Sposób ten jednocześnie jest skierowany do wszystkich środowisk, w których takie kompetencje mogą być pożądane. Atrakcyjność tych studiów stała się inicjatorem do uruchomienia w 2016 roku nowego, równoległego formatu – uruchomione został w tym okresie studia pod nazwą „Zarządzanie Projektem Inwestycyjno-Budowlanym”. Program realizowanych studiów dedykowany jest osobom realizu-

jącym projekty o charakterze budowlanym, które oczekują podniesienia swoich kompetencji w tym obszarze. W związku z tym obejmuje on następujące zagadnienia:

— Podstawy zarządzania w organizacji	8h
— Zarządzanie projektami	24h
— Biuro zarządzania projektami	8h
— Kontrakty w projektach budowlanych	8h
— FIDIC	8h
— Prawo zamówień publicznych	16h
— Strony procesu inwestycyjnego	8h
— Podstawy prawne inwestycji	16h
— Codzienna praca managera/budowanie zespołu projektowego	12h
— Ekonomiczna efektywność inwestycji	8h
— Monitorowanie projektów	8h
— Ms Project	12h
— Narzędzia informatyczne w projektach inwestycyjnych i budowlanych	8h
— Ryzyko w projektach	8h
— Zapewnienie jakości przedsięwzięcia budowlanego	8h
— Praktyk w zakresie zarządzania projektami	16h
— Seminarium dyplomowe	16h

Łącznie daje to 192 godziny zajęć wykładowych, ćwiczeniowych oraz warsztatów, umożliwiających usystematyzowanie posiadanej wiedzy, praktykom zarządzania projektami inwestycyjno-budowlanymi.



Rys. VI. 1. Praca studentów w trakcie realizacji studiów podyplomowych

Fig. VI. 1. Student's work at postgraduate studies

Źródło: zdjęcia własne

Po zakończonym cyklu studiów, ich absolwent posiada wiedzę na temat planowania przedsięwzięć i warunków wdrożenia planu projektu, zna funkcje i zadania pełnione przez uczestników procesu zarządzania projektami w organizacji – kierownika projektu, biuro projektów czy zespół projektowy. Co jest specyficzne dla tych studiów, ich absolwentowi zostaje przybliżona wiedza z zakresu praw i obowiązków uczestników procesu inwestycyjnego w poszczególnych etapach trwania inwestycji, posiada oraz będzie on posiadał wiedzę z zakresu opracowywania dokumentacji projektowej oraz poznaje odniesienia projektu do jego toczenia prawnego, takiego jak Prawo Budowlane czy Prawo zamówień Publicznych. Uzupełnieniem wiedzy jest możliwość szerokiej wymiany doświadczeń własnych oraz zapoznania się z doświadczeniami praktyków zarządzania projektami inwestycyjno-budowlanymi.

Potwierdzeniem poprawności przyjętego programu studiów są kolejne nabory słuchaczy, który często przychodzą z polecenia swoich koleżanek oraz kolegów.

Kursy doszkalcające

Od 2002 roku, w odpowiedzi na oczekiwania organizacji otoczenia Politechniki Śląskiej organizowane są przez Wydział kursy doszkalcające w zakresie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. Celem kursów jest zapoznanie ich uczestników z aktualnymi metodami i narzędziami stosowanymi w procesie zarządzania projektem, co pozwala jego uczestnikom na podniesienie ich kwalifikacji managerskich. Przygotowany program zajęć umożliwia zapoznanie słuchaczy z najnowszymi rozwiązaniami w obszarze zarządzania projektami. Kurs taki obejmuje swoim intensywnym programem następujące obszary:

- wykłady – 16 h – obejmujące podstawową wiedzę w obszarze zarządzania projektami, jak i czym jest projekt oraz zarządzanie nim? kim jest i jaką rolę pełni kierownik projektu? jaka jest rola i zadania zespołu projektowego? czy zarządzanie projektami w organizacjach i wynikające z tego konsekwencje,
- warsztaty – 8 h – obejmując ćwiczenia dotyczące procesu planowania projektu – definiowania celu, budowania zakresu i harmonogramu prac, analizy zasobów, kosztów oraz ryzyka,

- zajęcia laboratoryjne – 8 h – pozwalające na zapoznanie się oraz naukę obsługi programu MS Project wspierającego proces zarządzania projektami w organizacji,
- realizację pracy końcowej, obejmującej przygotowanie planu projektu realizowanego w organizacji.

Kurs jest przeznaczony dla osób, które zamierzają pełnić funkcje kierowników projektów oraz członków zespołów projektowych realizowanych w danym przedsiębiorstwie. Kursy takie realizowane są dla zamkniętych grup pracowników danej firmy lub organizacji, mających współpracować przy realizowanych w organizacji projektach, a więc poza typowym walorem edukacji i rozwoju umożliwia wypracowywanie relacji pomiędzy pracownikami firmy, które to relacje powinny być następnie wykorzystywane w procesie praktycznej realizacji projektów.

Od roku 2002 zorganizowano ponad 15 kursów dla różnych firm i organizacji, przeszkalając ok. 500 osób. Uczestnikami tego kursu byli pracownicy między innymi takich śląskich firm i organizacji jak Rafako S.A., Mostostal Zabrze S.A., FAMUR S.A., Zabrzeńskie Zakłady Mechaniczne S.A., Fundacja Rozwoju Kardiologii im. Prof. Zbigniewa Religi, a nawet Katowicka Kuria Metropolitarna. Tak duże zróżnicowanie uczestników kursu, wskazuje z jednej strony na jego uniwersalność, z drugiej zaś, na realną potrzebę ciągłego wsparcia, jakiego potrzebują firmy i organizacje w tym obszarze.

Szkolenia dla pracowników Politechniki

Szczególnym przypadkiem kursów doszkalających organizowanych dla firm oraz organizacji są realizowane wewnętrznie w Politechnice Śląskiej, z dużym udziałem pracowników Wydziału Organizacji i Zarządzania kursy przygotowujące do roli kierownika projektu realizowanego w Politechnice Śląskiej¹⁰. Kurs taki jest niezbędnym warunkiem, jaki musi zostać spełniony, aby uzyskać pełnomocnictwo JM Rektora do zarządzania projektem¹¹. Program kursu obecnie skupia się na pozyski-

¹⁰ Informacje o realizowanych kursach można znaleźć na <https://www.polsl.pl/Jednostki/CZP/Strony/Szkoleniainfo.aspx>

¹¹ Zarządzenie Nr 16/13/14 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 27 listopada 2013 roku w sprawie funkcjonowania na Politechnice Śląskiej Systemu Zarządzania Projektami – niepublikowane

waniu i rozliczaniu środków, pochodzących z różnych źródeł finansowania oraz aspekcie prawnym realizacji projektu – zamówieniach publicznych oraz innowacyjności i ochronie własności intelektualnej.

Drugim środkiem na podniesienie kompetencji pracowników Politechniki są zdalne szkolenia dotyczące problematyki zarządzania projektami. Przykładem jest tu zorganizowane w kwietniu br. szkolenie pod tytułem „Zarządzanie projektem w zmieniających się warunkach otoczenia”. Szkolenie to, będące efektem wprowadzenia ograniczeń związanych z pandemią Covid-19, pozwoliło na przybliżenie pracownikom Uczelni problematyki zarządzania zespołem, komunikacją oraz ryzykiem w zmieniającym się dynamicznie środowisku.

Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Projektami “Solver”

Działalność Studenckiego Koła Naukowego Zarządzania Projektami „Solver” opiera się na aktywności własnej studentów, wynikającej z ich osobistej chęci poszerzenia kompetencji w obszarze zarządzania projektami, jakie są budowane poprzez uczestnictwo w regularnych zajęciach z tego przedmiotu.

Realizacja programu studiów pozwala na przyswojenie wiedzy oraz opanowanie narzędzi i technik stosowanych w tym obszarze wiedzy, jednak jak w każdej szkole czy też uczelni, tylko w niewielkim stopniu umożliwia to zdobycie praktycznych doświadczeń w zakresie kierowania zespołem projektowym. Dopiero realizacja realnych projektów, z ich naturą nieprzewidywalności i wynikającej z niej zmienności daje szansę na realną weryfikację wiedzy i praktyki.

W okresie ostatnich 20 lat przez szeregi Koła przewinęło się łącznie ok. 1000 studentów, którzy realizowali następujące projekty:

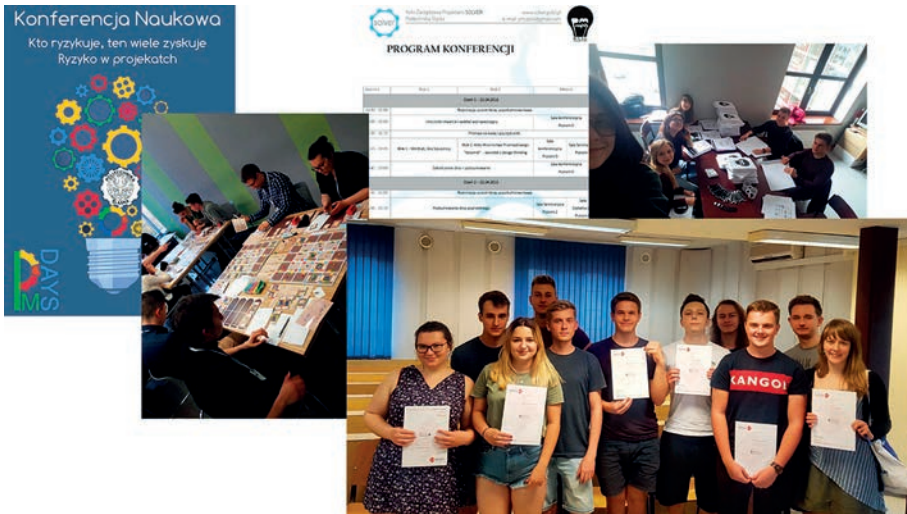
1. Organizacja serii szkoleń przygotowujących do certyfikacji IPMA na poziomie D, prowadzonych przez certyfikowanego trenera IPMA. Szkolenia zakończyły się przystąpieniem studentów do egzaminu sprawdzającego oraz zdobyciem certyfikatów.
2. Organizacja 8 edycji Konferencja Project Management Days, a później Project Management Nights Politechniki Śląskiej (PM Nights). Ta organizowana od 2013 roku, coroczna, konferencja poświęcona jest zróżnicowanym aspektom zarządzania, za szczególnym

uwzględnieniem obszaru zarządzania projektami. W ramach konferencji prowadzone są seminaria, warsztaty oraz prezentacje najlepszych praktyk obszaru zarządzania projektami. Pierwotnie, konferencja skierowana była wyłącznie do studentów Politechniki Śląskiej, jednak obecnie dzięki współpracy z innymi uczelniami, przyciąga ponad 100 uczestników z całej Polski. Pomimo wprowadzenia ograniczeń związanych z epidemią Covid-19 konferencja odbyła się również w roku 2020. Jej realizacja przebiegała w sposób zdalny, co w znaczący sposób zmieniło podejście do jej realizacji oraz odbioru przez uczestników, choć należy przyznać, iż spotkała się ona z pozytywnym odbiorem – udział wzięło łącznie ponad 50 osób (rys. VI. 2)

3. Cykl wizyt studyjnych – min. na budowie Stadionu Śląskiego, w ZM BUMAR-ŁĄBĘDY S.A., Transsystem S.A. w Łąncucie, fabryce samochodów ciężarowych M.A.N w Niepołomicach.
4. Zorganizowanie cyklu spotkań pod nazwą „Biznes na szpilkach”, mających na celu przybliżenie świata biznesu paniom, przez doświadczonych managerki.
5. Realizacja wewnętrznych szkoleń doskonalących umiejętności w MS Project 2013 – szkolenie podstawowe oraz na poziomie zaawansowanym,
6. Realizacja symulacyjnych gier managerskich – jako uczestnicy, ale również jako prowadzący.
7. Pięciokrotne uczestnictwo w projekcie Politechniki Śląskiej – Noc Naukowców. Uczestnictwo w projekcie realizowane jest przez coroczną organizację Escape Roomu, którego tematem przewodnim jest zarządzanie.
8. Ponad 20 innego rodzaju aktywności w ciągu ostatnich 5 lat (konkursy, organizacja wystaw, zbiórki itp.)

Działalność Koła obejmuje realną aktywność studentów, wymuszającą na nich konieczność planowania własnych działań oraz wypracowywanie umiejętności pracy w grupie. Jest to o tyle złożone i utrudnione, ponieważ faktycznym, jedynym motywatorem do realizacji takich działań, są ich własne chęci poszerzania kompetencji oraz ambicja. W efekcie tych działań, praktyczne zdobywanie umiejętności managerskich na małych projektach pozwala członkom Koła bez większych trudności zdo-

bywanie pracy po zakończeniu realizowanych studiów, a niejednokrotnie nawet w trakcie ich trwania, co również stanowi wyzwanie dla jego członków ale i opiekunów, odpowiadających za ciągłość jego istnienia. Członkami koła są zwykle studenci studiów dziennych, choć w ciągu 20 lat jego istnienia zdarzały się również przypadki absolwentów Politechniki nadal współpracujących z kołem.



Rys. VI. 2. Materiały informacyjne o konferencji PM Nigts

Fig. VI. 2. PM Nigts information materials

Źródło: SKN „Solver”

W 2019 roku, Studenckie Koło Naukowe Zarządzania Projektami „Solver”, w uznaniu zasług, w dziedzinie popularyzacji wiedzy i umiejętności w obszarze Zarządzania Projektami oraz za szczególny wkład w promocję Uczelni zostało uhonorowane przyznaniem Nagrody Rady Społecznej Politechniki Śląskiej w kategorii najlepszy student. Nagrody Rady społecznej, a więc praktyków, managerów, na co dzień realizujących zróżnicowane projekty.

PM NEWS

Swoistym rozwinięciem działalności koła jest kwartalnik PM News. Jest to czasopismo, które w ciągu swojego istnienia stało się

sposobem na dostarczanie popularnej wiedzy o zarządzaniu projektami do szerokiego grona odbiorców. Czasopismo, powstałe w 2015 roku stanowi popularny sposób komunikowania się Koła „Solver” z jego najbliższym otoczeniem – studentami wydziału Organizacji i Zarządzania, ale również, coraz częściej jest też miejscem zbierania pierwszych doświadczeń studentów w zakresie przygotowywania publikacji o charakterze popularno – naukowym. Autorami artykułów są w większości przypadków studenci – obecnie również z innych krajowych uczelni oraz zaproszeni naukowcy i praktycy zarządzania projektami, którzy dzielą się z czytelnikami swoją wiedzą oraz doświadczenie (rys VI.3). Do tej pory, na łamach PM News gościło ponad 100 autorów. Wybrane numery czasopisma (zwykle te dedykowane corocznej konferencji PM Nigts) poświęcone są również prezentacji projektów, realizowanych przez studentów Politechniki Śląskiej w trybie PBL (Project Based Learning).



Rys. VI. 3. Przykładowe wydania PM News

Fig. VI. 3. Examples of PM News

Źródło: zdjęcia własne

Czasopismo doczekało się już 23 wydań, które są dostępne zarówno w tradycyjnej formie drukowanej jak i elektronicznej¹². Wersja elektroniczna udostępniana jest poprzez wysyłkę w mailach, na platformie biblioteki Politechniki Śląskiej oraz poprzez portal FB.

Projekty edukacyjne

Kolejną formą budowania kompetencji projektowych jest bezpośrednia realizacja na Wydziale projektów edukacyjnych mających na celu podnoszenie umiejętności w zakresie szeroko rozumianego zarządzania. Typowym, przykładem jest tu realizowany w ramach programu POWER projekt pod nazwą „Kreatywność bez barier – Trzecia misja uczelni”. Projekt ten realizowany w okresie 2017-2018 w partnerstwie z miastem Rybnik oraz Zabrze miał na celu rozwój kompetencji w zakresie komunikacji, współpracy, myślenia kreatywnego i innowacji uczniów liceów oraz techników, a poprzez to zachęcenie absolwentów tych szkół do podjęcia studiów na uczelniach wyższych.

W czasie realizacji projektu jego uczestnicy nabywali umiejętności współpracy w grupie, komunikacji, kreatywnego myślenia i innowacji oraz zdobyli wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu zarządzania projektami, inżynierii Internetu i projektowania 3D. Program cyklu zajęć dydaktycznych zawierał 96h zajęć podzielonych na:

- warsztaty w zakresie komunikacji interpersonalnej i społecznej, logiki i sztuki argumentacji, sztuki krytycznego i analitycznego myślenia oraz sztuki kreatywnego myślenia,
- laboratoria tematyczne w zakresie: inżynierii Internetu, zarządzania projektami oraz kreatywności i wyobraźni w praktyce 3D,
- seminaria tematyczne prowadzone przez praktyków zarządzania wskazanymi przez partnerów projektu, odpowiadające problematyce poruszanej na wcześniejszych zajęciach,
- realizację projektów końcowych przygotowywanych w międzyszkolnych zespołach, obejmujących opracowanie planu wybranego przedsięwzięcia, które mogłoby zostać zrealizowane w ich otoczeniu.

¹² PM News można pobrać np. z katalogu Biblioteki <https://www.polsl.pl/Jednostki/RJO1-BG/Strony/Witamy.aspx>

W projekcie wzięło udział ponad 90 uczniów z obu miast, ich pracę podsumowywał przegląd przygotowanych projektów, z których najlepsze zostały nagrodzone przez Prezydentów Rybnika i Zabrze.

Potwierdzenie kompetencji własnych

Szerokie spektrum podejmowanych działań edukacyjnych uzupełniane jest przez szereg aktywności wspierających proces podnoszenia kompetencji samych pracowników Wydziału oraz zdobywanie certyfikatów, potwierdzających kompetencje systemowe. Działaniami tymi są:

- uzyskanie przez pracowników Wydziału certyfikatów w zakresie zarządzania projektami takich jak: IPMA Level C, IPMA Level D, SCRUM Master, Prince2 Foundation czy Prince2 Practitioner,
- współpraca z Śląską Grupą Regionalną IPMA Polska, polegająca na wspólnej organizacji spotkań członków stowarzyszenia oraz sympatyków wiedzy o zarządzaniu projektami na terenie Wydziału; w trakcie spotkań zaproszenie eksperci dzielą się swoimi doświadczeniami z realizowanych projektów – każde spotkanie otwarte jest dla studentów oraz pracowników Uczelni; współpraca Wydziału oraz ŚGR jest realizowana ponad 15 lat i jej efektem jest organizacja co najmniej 40 wspólnych spotkań (rys. VI.4);
- uruchomienie w 2016 roku programu certyfikacji studentów na kierunku Zarządzanie Projektami opartego o system IPMA Student – w jego rezultacie nasi studenci z sukcesem przystąpili do potwierdzenia swoich kompetencji, zaś pracownicy Wydziału brali udział w procesie tworzenia oraz rozbudowy ogólnopolskiej bazy pytań służących certyfikacji studentów;
- akredytacja w 2017 oraz reakredytacja w 2020 roku kierunku studiów „Zarządzanie Projektami” przez IPMA – jako zgodnego z wytycznymi kompetencji zdefiniowanymi w IPMA;
- uczestnictwo w konkursie Project Master, na najlepszą pracę dyplomową w obszarze zarządzania projektami, organizowanym przez IPMA Young Crew,
- uzyskanie certyfikatu Studia z Przyszłością dla kierunku Zarządzanie Projektami I-go stopnia w 2020 roku (rys. VI.5).



Rys. VI. 4. Spotkanie Śląskiej Grupy Regionalnej IPMA Polska na Wydziale Organizacji i Zarządzania
Fig. VI. 4. Meeting of Silesian Regional Group of IPMA Poland at Faculty of Organization and Management

Źródło: zdjęcia własne



Rys. VI. 5. Certyfikaty uzyskane dla potwierdzenia kompetencji pracowników oraz infrastruktury edukacyjnej
Fig. VI. 5. Certificates obtained to confirm employee competences and educational infrastructure

Źródło: zdjęcia własne

Dostarczane kompetencje

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie aktywności, jakie realizowane są przez Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej (tablica VI.1) w obszarze dostarczania wiedzy oraz kompetencji w zakresie zarządzania projektami można stwierdzić, iż działalność Wydziału pokrywa praktycznie każdy obszar jego możliwej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Tablica VI.1. Dostępność form dostarczania kompetencji w zakresie zarządzania projektami przez Wydział Organizacji i Zarządzania dla różnych grup odbiorców.

Forma podnoszenia kompetencji	Odbiorca działań			
	Młodzież przedmaturalna	Studenci	Firmy i organizacji	Politechnika Śląska
Studia podyplomowe		X*	X	X
Kursy doszkalające			X	
Szkolenia dla pracowników Politechniki				X
Koło Naukowe Zarządzania Projektami „Solver”		X		
PM News		X	X	
Projekty edukacyjne	X	X		
Potwierdzenie kompetencji własnych	X	X	X	X

* – dotyczy absolwentów studiów I stopnia

Źródło: opracowanie własne

Oczywiście istnieje duże zróżnicowanie w zakresie elementów kompetencji, jakie są dostarczane, przez poszczególne formy podnoszenia kompetencji (tablica VI.2).

Część z wymienionych działań skierowana jest do wąskiej grupy odbiorców, inna zaś, jest szeroko wykorzystywana w działalności Wydziału. Zakres omówionych działań jest tylko jednym z elementów procesu dostarczania wiedzy i umiejętności. Drugim z tych elementów jest dostępność i odbiór tej oferty. O ile po stronie Wydziału, jako dostawcy specyficznych produktów i usług, podejmowane są działania, mające na celu ich zaistnienie oraz ulokowanie w jego otoczeniu, o tyle samo otoczenie, jest bardzo zróżnicowane i mocno konkurencyjne. W rezultacie,

działania, które są skierowane na zewnątrz, pomimo dobrego przygotowania do ich realizacji są mocno ograniczone. Co ciekawe, stwierdzenie to odnosi się zarówno do działań typowo szkoleniowych, skierowanych do organizacji oraz firm, ale co interesujące również w stosunku do koła naukowego, gdzie jego członkowie muszą konkurować o nowych członków swoją ofertą działań z innymi kołami naukowymi, które prowadzi swoją działalność na Wydziale.

Tablica VI.2. Elementy kompetencji dostarczane poprzez poszczególne formy podnoszenia kompetencji

Forma podnoszenia kompetencji	Elementy kompetencji		
	Wiedza	Umiejętności	Doświadczenie
Studia podyplomowe	X	X	
Kursy dokształcające	X	X	
Szkolenia dla pracowników Politechniki	X	X	
Koło Naukowe Zarządzania Projektami „Solver”	X	X	X
PM News	X		
Projekty edukacyjne	X	X	
Potwierdzenie kompetencji własnych	X	X	X

Źródło: opracowanie własne

Podsumowanie

Kształtowanie kompetencji przez każdą uczelnię wyższą jest jednym z jej podstawowych obowiązków. Również w Politechnice Śląskiej realizowane są takie zadania, a w obszarze zarządzania projektami, oprócz działań tradycyjnych stosowanych jest szereg działań uzupełniających.

Zróżnicowanie tych działań, pozwala na dotarcie do zróżnicowanego grona odbiorców, co z kolei znajduje potwierdzenie w ich skuteczności, mierzonej np. kolejnymi uruchamianymi kursami dokształcającymi, studiami podyplomowymi, czy też w ciągłości działalności koła naukowego.

Warunkiem osiągnięcia tej skuteczności jest dostarczanie wiedzy, umiejętności oraz tworzenia warunków dla zbierania doświadczeń na wysokim poziomie, co również znajduje swoje potwierdzenie w indywidualnych oraz organizacyjnych programach certyfikacyjnych po-

twierdzących kompetencje własne pracowników Wydział Organizacji i Zarządzania.

Aby możliwe było kontynuowanie tego procesu z sukcesem należy w sposób systematyczny i regularny uzupełniać własne kompetencje, tak, aby odbiorcy skierowanych do nich działań oraz oferty widzieli w Wydziale Organizacji i Zarządzania, a w szczególności w jego kadrze, godnych zaufania partnerów umożliwiających ich własny rozwój.

Bibliografia

1. A guide to the project management body of knowledge, ed 5 Polska; Wyd MT&DC, Warszawa 2013.
2. Jones R.: Zarządzanie projektami – sztuka przetrwania. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
3. Lock D.: Podstawy zarządzania projektami; PWE, Warszawa 2013.
4. Musioł-Urbańczyk A.: Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania Wydawnictwo Politechniki śląskiej, Gliwice, 2010.
5. Musioł-Urbańczyk A.: Wymagania kompetencyjne stawiane kierownikowi projektu w organizacji inteligentnej, Zesz. Nauk. PŚł., Org. Zarz. 2016 z. 89.
6. Prince 2 Skuteczne zarządzanie projektami; Wydawnictwo: TSO, 2018.
7. Red. Trocki M.: Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012.
8. Słownik Języka Polskiego, tom 2, Biblioteka Gazety Wyborczej, Wydawnictwo Naukowe PWN, rok 2007.
9. Toney F. The superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices, Marcel Dekker Inc., New York, Basel 2002.
10. Vademecum jeszcze lepszego menedżera; Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2017.
11. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym; Difin, Warszawa 2004.
12. Wysocki R.: Efektywne zarządzanie projektami, tradycyjne, zwinne, ekstremalne. Wyd. Helion, Gliwice 2013.
13. Wytyczne Kompetencji Indywidualnych IPMA (ICB v 4.0), IPMA Polska, Warszawa 2018.
14. Zarządzenie Nr 16/13/14 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 27 listopada 2013 roku w sprawie funkcjonowania na Politechnice Śląskiej Systemu Zarządzania Projektami.

Marzena Podgórska¹

**ZARZĄDZANIE
ZŁOŻONYM PROJEKTEM W UCZELNI WYŻSZEJ
NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU
„POLITECHNIKA ŚLĄSKA JAKO CENTRUM
NOWOCZESNEGO KSZTAŁCENIA OPARTEGO
O BADANIA I INNOWACJE”**

Wprowadzenie

W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu organizacje, a wśród nich również uczelnie, podejmują wiele działań, by efektywnie funkcjonować. Działania takie realizowane są często w formie projektów, dlatego właściwe zarządzanie projektami w tych podmiotach może okazać się kluczowe z perspektywy ich sukcesu.²

Współcześnie praktycznie każda uczelnia wyższa w Polsce realizuje projekty, a co trzecia korzysta z dofinansowania unijnego na ich realizację³. Uzyskanie dofinansowania i skuteczna realizacja projektów unijnych sta-

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania i Logistyki, ORCID: 0000-0001-7549-7320.

² Pączek E., Wyrozębski P.: Typologia projektów zarządzanych przez uczelnie wyższe w Polsce, [w:] Determinanty i modele procesów gospodarczych, Poniatowski G. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018, s. 285–296.

³ Baran M., Strojny J.: Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” tom XIV, zeszyt 12, 2013, s. 247–249.

nowią jednak duże wyzwanie dla przyszłych beneficjentów⁴. Szczególnie dotyczy to uczelni wyższych, które realizują jednocześnie wiele różnorodnych projektów – czy to dotyczących rozbudowy i unowocześnienia infrastruktury, czy to wsparcia innowacyjnych badań naukowych, czy też podniesienia jakości kształcenia. Wiele z realizowanych projektów charakteryzuje się złożonością, która wynika z przenikania się dwóch sfer: edukacyjnej i operacyjnej⁵. Dlatego też, w celu skutecznej ich realizacji konieczne jest stworzenie w strukturze organizacyjnej komórek tymczasowych, tworzonych wyłącznie na potrzeby konkretnego projektu, czy też projektów. Uruchomienie bowiem struktury projektowej pozwala dostosować organizację do różnego charakteru projektów i procesów, a także do zarządzania projektami w środowisku multiprojektowym, w jakim funkcjonują uczelnie. Ponadto, tworzenie komórek tymczasowych pozwala zespołom projektowym na dużą elastyczność w działaniu, umożliwia szybkie reagowanie na nowe wyzwania oraz na bezpośrednie kontakty pomiędzy członkami zespołu projektowego, a także zapewnia krótkie drogi komunikacyjne i wykorzystanie specjalistycznej wiedzy. Jednocześnie struktura projektowa pozwala na odciążenie władz uczelni od problemów bieżącego zarządzania, a także otwiera także nową płaszczyznę rozwoju pracowników, którzy prócz ścieżki kariery zawodowej wyznaczonej w układzie liniowym mogą równocześnie rozwijać kompetencje projektowe.⁶

W związku z powyższym celem opracowania jest przedstawienie koncepcji struktury zarządzania złożonym projektem w Uczelni. W pierwszej części przedstawione zostaną typologie projektów realizowanych w uczelniach wyższych, następnie scharakteryzowany zostanie projekt „Politechnika Śląska jako Centrum Nowoczesnego Kształcenia opartego o badania i innowacje” dofinansowany z Unii Europejskiej ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach kolejnego roz-

⁴ Chluska J., Szczepaniak W.: Rola jednostek wspierających zarządzanie projektami unijnymi w publicznych uczelniach technicznych, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 341, 2017.

⁵ Pączek E., Wyrozębki P.: op. cit., s. 285–296.

⁶ Baran M., Strojny J., Prusak A.: Orientacja projektowa jako element współczesnego modelu zarządzania uczelnią, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 2, część 2, 2016, s. 80.

działu zaprezentowana zostanie koncepcja struktury zarządzania wspomnianym projektem, natomiast wskazane we wnioskach wyniki mogą stanowić źródło tzw. dobrych praktyk dla innych jednostek realizujących podobne typy projektów.

Typologie projektów realizowanych w Uczelniach wyższych

Aktualnie projekty realizowane są praktycznie we wszystkich obszarach aktywności ludzkiej, co powoduje, że stanowią obszerny i zróżnicowany zbiór wymagający odpowiedniej klasyfikacji.⁷ Jedną z takich klasyfikacji opracowali m.in.: L.H. Crawford, B. Hobbs i J.R. Turner⁸, którzy wyróżnili szeroką listę kryteriów podziału projektów (m.in.: obszar zastosowania, znaczenie strategiczne, etap cyklu życia, zakres, złożoność, ryzyko, czas trwania, finansowanie czy ukierunkowanie na specyficznych klientów), stwierdzając przy tym, że możliwości jej rozbudowywania są praktycznie nieograniczone. W tym kontekście R.K. Wysocki i R. McGary⁹ podkreślają, że dokonując kategoryzacji projektów, powinno się uwzględniać takie ich cechy, jak: rodzaj wykorzystywanej technologii, poziom kosztów projektu, liczbę osób uczestniczących w projekcie oraz wartość ekonomiczną projektu. Z kolei, J. Kisielnicki¹⁰ dodatkowo wskazuje na takie kryterium podziału projektu, jakim jest rola projektu w rozwoju społeczeństwa.

Podjmując próbę klasyfikacji projektów realizowanych w sektorze szkolnictwa wyższego można je skategoryzować według takich specyficznych cech jak.: rodzaj realizowanych przedsięwzięć, stopień innowacyjności, zakres projektu (czas realizacji i liczba zaplanowanych działań), prze-

⁷ Podgórska M.: Sukces projektu postrzegany z perspektywy znaczenia strategicznego projektów dla organizacji, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 99, 2016, s. 379.

⁸ Crawford L.H., Hobbs B., Turner J.R.: Project categorizations systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results. Project Management Institute, Newton Square 2005, pp. 45-53.

⁹ Wysocki K.R., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2003, s. 57.

¹⁰ Kisielnicki J.: Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 26.

znaczenie projektów (pochodzenie zlecenia) czy liczba podmiotów zaangażowanych w ich realizację. Zgodnie z tymi cechami można wyróżnić¹¹:

- ze względu na rodzaj przedsięwzięć: *projekty rozwojowe* (miękkie i twarde) oraz *projekty badawcze* (miękkie i twarde),
- ze względu na stopień innowacyjności: *projekty wysoce innowacyjne* oraz *projekty o niskim poziomie innowacji*,
- ze względu na zakres projektu: *projekty duże* oraz *projekty małe*,
- ze względu na przeznaczenie projektu: *projekty wewnętrzne* oraz *projekty zewnętrzne*,
- ze względu na liczbę podmiotów realizujących projekt: *projekty indywidualne* uczelni oraz *projekty partnerskie*,
- ze względu na obszar oddziaływania projektu: *projekty o zasięgu regionalnym*, *projekty o zasięgu krajowym* oraz *projekty o zasięgu międzynarodowym*.

Jak wskazują M. Baran i M. Kłos¹² projekty realizowane w sektorze szkolnictwa wyższego, głównie przez uczelnie wyższe, tworzą duży, ale różnorodny zbiór, który obejmuje zarówno projekty krótkie w czasie, jednotematyczne (jeśli pod uwagę bierze się zakres działań) i niezłożone (jeśli analizujemy ilość działań), jak i projekty wieloletnie i złożone (wiele działań, szeroki zakres tematyczny).

Zgodnie z powyższym analizowany projekt „Politechnika Śląska jako Centrum Nowoczesnego Kształcenia opartego o badania i innowacje” można sklasyfikować jako projekt rozwojowy miękkie o stosunkowo wysokim poziomie innowacyjności. Jest to projekt duży, realizowany indywidualnie przez Uczelnię, o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Projekt ten, ze względu na szeroki zakres tematyczny realizowanych działań oraz ilość zadań do wykonania jest też projektem wieloletnim i złożonym.

Charakterystyka analizowanego projektu

Projekt „Politechnika Śląska jako Centrum nowoczesnego Kształcenia opartego o badania i innowacje” realizowany jest na Politechnice

¹¹ Baran M., Strojny J.: op. cit., s. 248–249

¹² Baran M., Kłos M.: *Metody zarządzania projektami unijnymi realizowanymi przez uczelnie wyższe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 11, część II, 2013, s. 8–9.

Śląskiej jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Środki EFS przekazywane są na realizację projektu poprzez Program Operacyjny – Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), w ramach osi priorytetowej III. Szkolnictwo wyższe dla gospodarki i rozwoju oraz działania 3.5 Kompleksowe programy szkół wyższych. Projekt jest realizowany od 1 kwietnia 2018 roku do 31 marca 2022 roku. Jego celem głównym jest przeprowadzenie w Politechnice Śląskiej głębokich zmian w zakresie kształcenia oraz funkcjonowania Uczelni, w celu pełnienia przez nią roli Centrum Nowoczesnego Kształcenia opartego o badania i innowacje. Cele szczegółowe projektu to: (1) unowocześnienie kształcenia na wszystkich studiach I i II stopnia prowadzonych na Politechnice Śląskiej, opartego o badania naukowe i innowacje w celu lepszego przygotowania absolwentów do realizacji wyzwań nowoczesnej gospodarki i społeczeństwa, (2) rozwój nowoczesnej Szkoły Doktorów na Politechnice Śląskiej oferującej interdyscyplinarny model kształcenia w 11 dyscyplinach, (3) wzrost umiędzynarodowienia Uczelni poprzez uruchomienie kształcenia w języku angielskim na 5 kierunkach studiów na Politechnice Śląskiej, (4) wsparcie zmian organizacyjnych i podniesienie kompetencji 365 pracowników Politechniki Śląskiej.

Głównym zadaniem projektu jest przygotowanie studentów i doktorantów Politechniki Śląskiej do podjęcia się kluczowych ról w erze dynamicznie rozwijającego się na Śląsku Przemysłu 4.0 i wypracowywania rozwiązań zwiększających globalną konkurencyjność gospodarki krajowej. W związku z tym w ramach projektu oferowane jest:¹³

- *studentom* studiów I i II stopnia: interdyscyplinarne kształcenie na dostosowanych do realnych potrzeb gospodarki kierunkach studiów, w tym realizację wymagających interdyscyplinarnych projektów, o tematyce wypływającej z aktualnych potrzeb przedsiębiorstw lub społeczeństwa, certyfikowane szkolenia zawodowe i zajęcia warsztatowe kształcące kompetencje, dodatkowe zajęcia realizowane wspólnie z pracodawcami, dodatkowe zadania praktyczne dla studentów realizowane w formie interdyscyplinarnych

¹³ <http://www.cik40.polsl.pl/>

- projektów, wizyty studyjne u pracodawców, wsparcie w rozpoczęciu aktywności zawodowej na rynku pracy,
- *doktorantom*: dodatkowe stypendia naukowe, płatne staże w zagranicznych ośrodkach naukowych, płatne krajowe staże przemysłowe, wyjazdy na szkolenia organizowane przez zagraniczne jednostki naukowe,
 - *pracownikom* Politechniki Śląskiej: podniesienie kompetencji dydaktycznych, informatycznych i umiejętności prowadzenia zajęć w języku angielskim w ramach szkoleń warsztatów i staży dydaktycznych oraz podniesienie kompetencji zarządczych kadry kierowniczej i administracyjnej,
 - *pracodawcom*: możliwość uczestnictwa w roli inicjatorów i ekspertów przy realizacji interdyscyplinarnych projektów w formie Project Based Learning obejmujących rozwiązywanie konkretnych problemów badawczo-rozwojowych przedsiębiorstw, możliwość prowadzenia dodatkowych zajęć ze studentami służących podniesieniu ich kompetencji zawodowych i umiejętności miękkich, realny wpływ na proces kształcenia studentów poprzez uczestnictwo w badaniach i prognozowaniu potrzeb pracodawców.

Budżet projektu to 762 790,88 zł z czego kwota dofinansowania ze środków Unii Europejskiej wynosi 25 084 080,15 zł. W projekcie realizowanych jest pięć (z sześciu przewidzianych w Regulaminie konkursu¹⁴) modułów, które łącznie obejmują 33 zadania:

- moduł I: programów kształcenia
- moduł II: podnoszenia kompetencji studentów,
- moduł IV: wsparcie usług instytucji wspierających studentów w rozpoczynaniu aktywności zawodowej,
- moduł V: studia doktoranckie,
- moduł VI: zarządzanie uczelnią,

W ramach modułu I programów kształcenia objętych wsparciem zostanie 1 538 studentów, w ramach modułu II podniesienie kompetencji studentów w obszarach kluczowych dla gospodarki i rozwoju kraju wsparcie zostanie udzielone 2 640 studentom, natomiast w ramach mo-

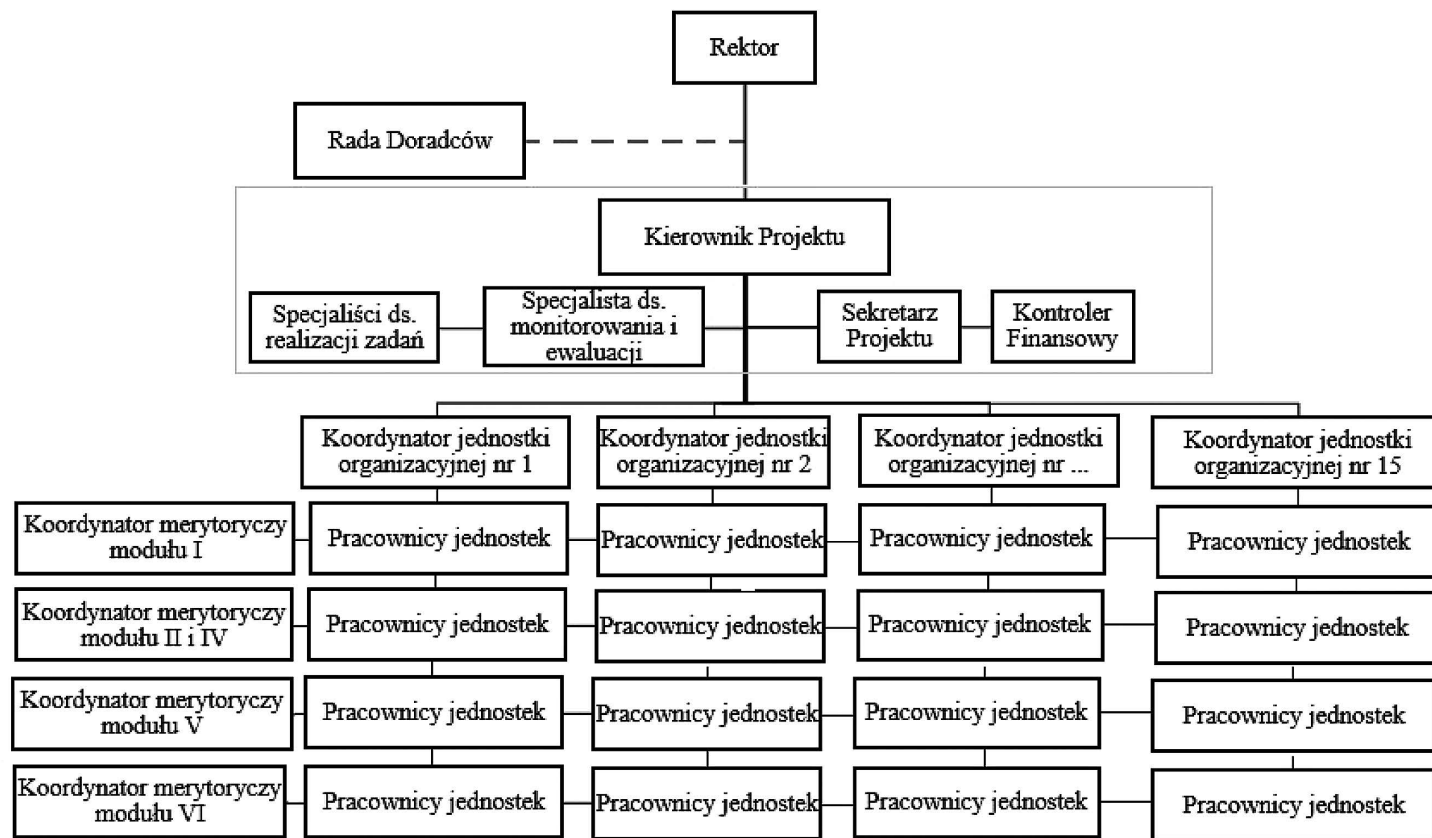
¹⁴ Regulamin konkursu nr POWR.03.05.00-IP.08-00-PZ1/17 na Zintegrowane Programy Uczelni w ramach Ścieżki I

dułu IV wsparcie studentów w rozpoczęciu aktywności zawodowej na rynku pracy wsparcie zostanie skierowane do 3 340 studentów. W sumie w ramach całego projektu wsparcie zostanie udzielone około 5 000 studentów w różnych formach.

Projekt
„Politechnika Śląska
jako Centrum Nowoczesnego Kształcenia
opartego o badania i innowacje”
– koncepcja struktury zarządzania

Podstawowymi metodami badawczymi służącymi realizacji celu artykułu były obserwacja uczestnicząca oraz desk research. Autorka artykułu od początku trwania projektu, tj. od kwietnia 2018 roku jest członkiem Zespołu Zarządzania analizowanego projektu w charakterze specjalisty ds. realizacji zadań. Uczestniczyła również w pracach zespołu przygotowującego wniosek o jego dofinansowanie. Ponadto materiałem badawczym były wniosek o dofinansowanie projektu oraz dokumentacja projektowa, w głównej mierze sprawozdania i protokoły z posiedzeń i spotkań.

W celu efektywnego zarządzania analizowanym projektem konieczne było zbudowanie struktury zarządzania, która uwzględniać będzie wszystkie zainteresowane strony wewnątrz uczelni. Organem znajdującym się na czele struktury zarządzania analizowanego projektu jest Rektor jako reprezentant i osoba upoważniona do podejmowania decyzji w imieniu Uczelni. Organem delegowanym przez Rektora do nadzoru postępów w projekcie jest rada doradców, w skład której wchodzi przedstawiciele kolegium rektorskiego, przedstawiciele przemysłu, przedstawiciele doktorantów i studentów oraz ekspert ds. kształcenia. Bezpośrednio za realizację projektu odpowiedzialny jest kierownik projektu, który stoi na czele zespołu zarządzania projektem (ZZP). Prócz kierownika w składzie zespołu jest: dwóch specjalistów ds. realizacji zadań; jeden specjalista ds. monitoringu i ewaluacji, sekretarz projektu oraz kontroler finansowy. W projekcie powołane zostały także zespoły zadaniowe, w skład których wchodzi koordynatorzy merytoryczni (KM) odpowiedzialni za realizację poszczególnych modułów w projekcie oraz koordynatorzy jednostek organizacyjnych (KJO). Struktura zarządzania omawianym projektem została przedstawiona na rysunku VII.1.



Rys. VII.1. Koncepcja struktury zarządzania projektem „Politechnika Śląska jako Centrum Nowoczesnego Kształcenia opartego o badania i innowacje”.

Fig. VII.1. Organizational structure concept of project „Silesian University of Technology as a Center for Modern Education based on research and innovation”.

Źródło: opracowanie własne

Rada doradców oraz zespół zarządzania projektem spotka się co najmniej raz na pół roku. Podczas ich posiedzeń referowane są postępy prac w projekcie, ustalane są zasady pracy na kolejny okres, oceniane są produkty i rezultaty projektu oraz wskazywane są działania doskonalące i zaradcze. Z posiedzeń przygotowywane są szczegółowe protokoły przez sekretarza projektu.

Kierownik projektu sprawuje ogólny nadzór nad projektem oraz przewodniczy zespołowi zarządzania projektem. Organizuje pracę w ramach poszczególnych działań projektu, na bieżąco monitoruje poprawność ich realizacji oraz rezultaty, współuczestniczy w prowadzeniu działań informacyjnych, a także przygotowuje i prowadzi posiedzenia zespołu zarządzania projektem oraz rady doradców. Ponadto utrzymuje stały kontakt z koordynatorami oraz instytucją pośredniczącą POWER. Kontroler finansowy odpowiada ze kwestie finansowe projektu, w głównej mierze za sporządzanie wniosków o płatność, sprawozdań i raportów w części finansowej z realizacji projektów i przygotowywanie dokumentów w tym zakresie, monitorowanie i kontrolę kosztów realizacji projektów, kontrolę formalno-rachunkową dokumentów finansowych projektów dla potrzeb księgowości oraz opracowywanie statystyk i sprawozdań finansowych z realizacji projektów na potrzeby instytucji finansujących. Specjaliści ds. realizacji zadań bezpośrednio organizują pracę w ramach poszczególnych zadań, utrzymują bieżący kontakt z personelem i uczestnikami projektu, koordynatorami jednostek organizacyjnych i koordynatorami merytorycznymi oraz współuczestniczą w prowadzeniu działań informacyjnych.

W razie konieczności wspomagają także działania pracowników administracyjnych zespołu zarządzania projektem, tj. sekretarza projektu i kontrolera finansowego. Zadaniem specjalisty ds. monitoringu i ewaluacji jest zbieranie materiałów do monitorowania produktów i rezultatów projektu, analizowanie produktów i rezultatów, a także informowanie kierownika projektu o wynikach monitoringu oraz zauważonych problemach. Specjalista ds. monitoringu i ewaluacji, w razie potrzeb, wspomaga również kontrolera finansowego podczas opracowywania raportów finansowych. Sekretarz projektu odpowiada za obsługę administracyjną działań realizowanych w projekcie, gromadzi dokumentację projektową oraz prowadzi bieżącą korespondencję z uczestnikami projektu. Ponadto

odpowiedzialny jest za dokumentację personelu projektu oraz raportowanie spotkań i posiedzeń organizowanych w ramach projektu.

Zespół zarządzania projektem jest w bezpośrednim kontakcie z koordynatorami merytorycznymi poszczególnych modułów oraz koordynatorami jednostek organizacyjnych. Koordynatorzy merytoryczni odpowiadają za nadzór nad realizacją wszystkich zadań w ramach swojego modułu, przekazywanie zadań koordynatorom jednostek organizacyjnych, prowadzenie rekrutacji do zadań „ogólnouczelnianych” oraz definiowanie wymagań w procedurach konkursowych. Koordynatorzy jednostek organizacyjnych odpowiadają za realizację poszczególnych zadań w ramach swojej jednostki organizacyjnej, kontakty z uczestnikami projektu oraz prowadzenie akcji informacyjnych i rekrutacyjnych (ze studentami i pracownikami) ze swojej jednostki. Zespół zarządzania projektami organizuje raz na kilka miesięcy spotkania informacyjno-monitorujące z wszystkimi koordynatorami. Ponadto kierownik projektu oraz jego członkowie są w stałym kontakcie z koordynatorami, czy to poprzez spotkania bezpośrednie, czy to za pośrednictwem telefonu i poczty e-mail.

Wsparciem dla Zespołu Zarządzania Projektem jest również Centrum Zarządzania Projektami, a dokładniej Biuro Obsługi Projektów Edukacyjnych (CZP5), które wspomaga kierownika projektu w kontaktach z instytucją pośredniczącą POWER oraz władzami Uczelni, monitoruje podpisywane umowy, pełnomocnictwa oraz sporządzane wnioski o płatność. Ponadto, duży wkład w realizację projektu mają inne jednostki administracyjne Uczelni, m.in.: Dział Zamówień Publicznych, Dział Spraw Osobowych, Dział Wynagrodzeń, Centrum Zdalnej Edukacji, Dział Kształcenia, Biuro Karier Studenckich które ściśle współpracują z zespołem zarządzania projektem. Ze względu na skalę analizowanego projektu i ilość realizowanych w jego ramach operacji działy te zostały mocno dociążone. W niektórych przypadkach wymagane było wdrożenie nowych rozwiązań proceduralnych, co wiązało się ze zmianami w skali całej Uczelni.

Wnioski

Zbudowanie struktury zarządzania analizowanego projektu powiązanej z istniejącą strukturą Uczelni było zadaniem trudnym, cza-

sochłonny i wymagającym elastycznego podejścia do obecnie funkcjonujących rozwiązań. Zaowocowało jednak wytworzeniem nowych rozwiązań proceduralnych, które umożliwiają skuteczną realizację projektów na poziomie ogólnouczelnianym. Wdrożone rozwiązania pozwalają także na wykorzystanie doświadczeń wypracowanych w ramach tego projektu w kolejnych projektach tego typu realizowanych w Uczelni.

Podczas tworzenia struktury zarządzania tak złożonym, jak przedstawiony w artykule projekt, niezbędne jest uwzględnienie w jej strukturze trzech wymiarów koordynacji: *projektowego*, w ramach którego wydzielony został zespół zarządzania projektem, *przedmiotowego*, w ramach którego do projektu włączeni zostali koordynatorzy merytoryczni oraz *funkcjonalnego*, w ramach którego do projektu powołani zostali koordynatorzy jednostek organizacyjnych. Taka struktura organizacyjna projektu umożliwiła sprawny przepływ informacji na poziomach poszczególnych jednostek, ale również z uczestnikami projektu.

Niezwykle istotą w tym kontekście jest również odpowiednia motywacja osób wchodzących w skład przedstawionej struktury zarządzania, bowiem bez ich odpowiedniego zaangażowania komunikacja z pracownikami szczególnie w ramach poszczególnych jednostek jest mocno utrudniona i może powodować opóźnienia albo brak możliwości osiągnięcia zakładanych w projekcie wskaźników. Dotychczasowe doświadczenia z realizacji projektu, wskazują bowiem, że w jednostkach, w których stopień zaangażowania i motywacji koordynatora jest wysoki, zadania realizowane są sprawniej, tzn. poziom wydatkowania środków jest adekwatny do poziomu zaplanowanych w budżecie projektu wydatków, a osiągnięte wskaźniki przyjmują docelowo zaplanowany stopień.

Bibliografia

1. Baran M., Kłos M.: Metody zarządzania projektami unijnymi realizowanymi przez uczelnie wyższe, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 11, część II, 2013.
2. Baran M., Strojny J., Prusak A.: Orientacja projektowa jako element współczesnego modelu zarządzania uczelnią, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVII, zeszyt 2, część 2, 2016.

3. Baran M., Strojny J.: Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” tom XIV, zeszyt 12, 2013.
4. Chluska J., Szczepaniak W.: Rola jednostek wspierających zarządzanie projektami unijnymi w publicznych uczelniach technicznych, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 341, 2017.
5. Crawford L.H., Hobbs B., Turner J.R.: *Project categorizations systems: Aligning Capability with Strategy for Better Results*. Project Management Institute, Newton Square 2005.
6. Kisielnicki J.: *Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki*. Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
7. Pączek E., Wyrozębski P.: Typologia projektów zarządzanych przez uczelnie wyższe w Polsce, [w:] *Determinanty i modele procesów gospodarczych*, Poniatowski G. (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2018.
8. Podgórska M.: Sukces projektu postrzegany z perspektywy znaczenia strategicznego projektów dla organizacji, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie*, z. 99, 2016.
9. Wysocki K.R., McGary R.: *Efektywne zarządzanie projektami*. Helion, Gliwice 2003.
10. Dokumentacja wewnętrzna projektu „Politechnika Śląska jako Centrum Nowoczesnego Kształcenia opartego o badania i innowacje”.
11. Regulamin konkursu nr POWR.03.05.00-IP.08-00-PZ1/17 na Zintegrowane Programy Uczelni w ramach Ścieżki I.
12. <http://www.cik40.polsl.pl/>

Anna Waligóra¹, Karolina Wielicka-Gańczarczyk²,
Joanna Bartnicka³

KOMUNIKACJA Z INTERESARIUSZAMI JAKO KLUCZOWY OBSZAR ZARZĄDZANIA W OGÓLNOUCZELNIANYM PROJEKCIE DYDAKTYCZNYM – STUDIUM PRZYPADKU W POLITECHNICE ŚLĄSKIEJ

Wprowadzenie

Ogólnouczelnianym projektem dydaktycznym (OPD) można nazwać złożony zbiór powiązanych ze sobą aktywności dydaktycznych, organizacyjnych i technicznych, obejmujących swym zasięgiem zróżnicowane pod względem tematycznym i funkcjonalnym jednostki organizacyjne uczelni, które zmierzają do stworzenia optymalnych warunków definiowania i uzyskiwania efektów uczenia się – w przypadku kształcenia studentów lub realizacji programu kształcenia oraz indywidualnego planu badawczego – w przypadku kształcenia doktorantów⁴. Realizacja OPD w uczelni jaką jest Politechnika Śląska (PŚ) jest szczególnym wyzwaniem. Uczelnia ta jest bowiem jedną z największych w Polsce i jedy-

¹ Politechnika Śląska, Instytut Badań nad Edukacją i Komunikacją, ORCID: 0000-0001-5475-666.

² Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania i Logistyki, ORCID: 0000-0002-5543-7010.

³ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Inżynierii Produkcji, ORCID: 0000-0003-1639-5804.

⁴ Por. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Warszawa 2018.

ną w regionie, która znalazła się w gronie 10 laureatów konkursu „Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza” Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Rozwój PŚ jest zatem ściśle ukierunkowany na poprawę jakości prowadzonych badań naukowych i dydaktyki oraz poprawę pozycji w przestrzeni konkurencji międzynarodowej.

Biorąc pod uwagę strategiczne cele rozwoju PŚ, które są zbieżne z ideą doskonalenia jakości badań naukowych i kształcenia w uczelni badawczej, implementowane są w działalność operacyjną PŚ ogólnouczelniane projekty wspierające, finansowane z funduszy europejskich. Jednym z takich projektów jest czteroletni OPD realizowany od roku 2019 w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój (POWER), pt. „Politechnika Śląska nowoczesnym europejskim uniwersytetem technicznym”, akronim P4S. Celem głównym projektu POWER P4S jest wdrożenie kompleksowych mechanizmów wspierających zintegrowane doskonalenie procesu kształcenia ukierunkowanego na zaspokojenie rzeczywistych potrzeb społeczno-gospodarczych kraju i regionu mających swe źródło w postępującej globalizacji oraz we wzrastającym powiązaniu gospodarczym, naukowym i technologicznym. Wdrożenie to odbywa się w czterech zasadniczych obszarach doskonalenia:

- obszarze programów kształcenia, gdzie doskonalenie to oparte jest na konsolidacji wysokiej jakości kształcenia teorii i praktyki w ramach określonych kierunków, poziomów i profili jak również dostosowaniu procesu kształcenia do różnorodnych potrzeb, w tym indywidualnych zdolności studentów oraz w powiązaniu z transferem najnowszej wiedzy z krajów o najwyższym wskaźniku rozwoju społeczno-gospodarczego za pomocą włączenia w proces kształcenia wybitnych wykładowców;
- obszarze programów stażowych, które stanowi unikatową sposobność kształtowania praktycznych umiejętności studentów w przedsiębiorstwach wysokich technologii w powiązaniu z elastycznymi formami realizacji staży oraz dostosowaną do określonych ścieżek kształcenia studentów długością staży;
- obszarze kształcenia doktorantów, gdzie doskonalenie to odbywa się poprzez profesjonalizację Szkoły Doktorów oferując nowatorskie, międzynarodowe i interdyscyplinarne programy kształcenia i przez to wspomagając kreowanie wybitnych osobowości naukowych;

— obszarze zarządzania, w którym szczególny nacisk położony jest na doskonalenie kompetencji administracyjnych i integracji działań i procedur na poziomie informacyjnym i informatycznym determinujące efektywną implementację zakładanych działań w ramach kształcenia.

Taki kompleksowy zakres działań projektowych wymusza zaangażowanie dużej liczby interesariuszy ulokowanych zarówno wewnątrz organizacji, jak również interesariuszy otoczenia zewnętrznego. To z kolei wskazuje na konieczność wypracowania skutecznych metod i form komunikacji dostosowanych do charakterystyki określonej grupy interesariuszy.

Biorąc pod uwagę tak zarysowany kontekst realizacji projektu, sformułowano cel artykułu, jakim jest szczegółowe rozpoznanie grup interesariuszy projektu POWER P4S, uwarunkowań kształtowania określonych sposobów komunikacji, a ponadto przeanalizowanie siły wpływów poszczególnych interesariuszy na projekt oraz ich zaangażowanie w jego realizację.

Rozumienie procesu komunikacji

Komunikacja to proces, w którym ludzie dzielą się informacjami, ideami, postawami, ale też uczuciami; komunikowanie odbywa się za pomocą języka (komunikacja werbalna), jak i sygnałów pozawerbalnych. Wyróżnia się kilka typów komunikowania, mianowicie: prywatne, grupowe, publiczne oraz masowe. W każdym z tych typów występują podobne elementy procesu komunikacji: nadawca, odbiorca, przekaz, kanał (droga, jaką pokonuje przekaz od nadawcy do odbiorcy) oraz sprzężenie zwrotne (jest to reakcja odbiorcy na przekaz nadawcy). Komunikacja odbywa się zawsze w określonym otoczeniu fizycznym, społecznym, kulturowym, ekonomicznym czy instytucjonalnym⁵. W ogólności określa się komunikację jako proces wymiany wiadomości (informacji) między uczestniczącymi stronami⁶, a w rozumieniu projektu – interesariuszami. W szczególności wy-

⁵ Skrzypczak J. (red.): *Popularna encyklopedia mass mediów*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1999, s. 258.

⁶ Juszcyk S.: *Komunikacja człowieka z mediami*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice–Warszawa 1998, s. 13.

różnia się komunikację interpersonalną bezpośrednią (czyli „twarzą w twarz”) oraz pośrednią, na przykład za pośrednictwem mass mediów.

W literaturze przedmiotu wyszczególnia się reguły rządzące porozumiewaniem się, do których należą następujące:

- komunikacja ma charakter transakcyjny⁷ – jest to dynamiczny proces, który zachodzi pomiędzy uczestnikami poprzez wzajemne interakcje⁸;
- porozumiewanie się może być zamierzone, zaplanowane i przemyślane lub niezamierzone⁹;
- każda wiadomość ma wymiar treściowy – informację, którą przekazuje i aspekt relacyjny¹⁰;
- porozumiewanie się jest nieodwracalne i niepowtarzalne¹¹.

George Miller definiuje, iż przez komunikowanie rozumie się transmisję informacji z jednego miejsca do drugiego¹². W procesie tym wyróżnia pięć klas:

- **źródło** – osoba, która wytwarza przekaz;
- **emisor** – który przetwarza informację w formę możliwą do przesłania;

⁷ Wood J.T.: *Gendered lives: Communication, gender, and culture*, Wadsworth, Belmont 2002.

⁸ Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 14.

⁹ Motley M. T.: On whether one can (not) communicate: An examination via traditional communication postulates, „*Western Journal of Speech Communication*”, nr 54, 1990, s. 1–20; Baxter L.A., Montgomery B.M.: *Relating: Dialogues and dialectics*, Guilford Press, New York 1996; Buck R., VanLear C.A.: Verbal and nonverbal communication: Distinguishing symbolic, spontaneous and pseudo – spontaneous nonverbal behavior, „*Journal of Communication*”, nr 52, 2002, s.522-541; Clevenger T.: Can one not communicate? A conflict of models, „*Communication Studies*”, nr 42, 1991, s. 340–353; Millikan R.G.: The language – thought partnership: A bird’s eye view, „*Language and Communication*”, nr 21, 2001, s.157-166; Griffin E.A.: *A first look at communication theory with conversations with communications theorists*, McGraw-Hill, New York 2003; Dillard J.P., Solomon D.H., Palmer M.T.: Structuring the concept of relational communication, „*Communication Monographs*”, nr 66, 1999, s. 49–65

¹⁰ Watzlawick R., Beavin J., Jackson D.: *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*, W.W. Norton, New York 1967.

¹¹ Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F.: *Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 17; Wilmont W.W.: *Relational communication*, McGraw Hill, New York 1995; Miller G.R., Steinberg M.: *Between people: A new analysis of interpersonal communication*, SRA, Chicago 1975; Stewart J., Logan C.: *Together: Communicating interpersonally*, McGraw Hill, New York 1998.

¹² Miller G.: *Lenguaje y comunicación*, Amorroutu, Buenos Aires 1967.

- **kanal** – środek, dzięki któremu pokonuje się dystans czasowy i przestrzenny między nadawcą i odbiorcą;
- **receptor** – system zmieniający sygnał w informację;
- **cel** – odbiorca lub grupa odbiorców, do których przekaz był wysłany¹³.

Konkludując, istotę komunikowania postrzega się poprzez przypisywanie jej pewnych cech: jest procesem symbolicznym, społecznym, relacją wzajemną, opiera się na indywidualnej interpretacji przekazu, a zatem musi zakładać wspólnotę znaczeń przypisywaną określonym przekazom; przebiega jako proces w określonym kontekście komunikacyjnym; jest działaniem świadomym i celowym, polega na ciągłych i przemiennych oddziaływaniach werbalnych i niewerbalnych, w tym na zachowaniach komunikacyjnych i interpretacjach odbiorcy¹⁴.

Informacja współtworzy każdy proces świadomej i nieświadomej komunikacji. Cechą współczesności jest nagromadzenie zasobów informacji, a także szybkość ich dalszego wzbogacania, przetwarzania i przesyłania. Wydaje się, iż w wypadku komunikacji zapośredniczonej, którą przeniknięte są współcześnie relacje interpersonalne, w mniejszym stopniu możliwe jest poprawne interpretowanie komunikatów, a błędna lub niepełna interpretacja komunikatu powoduje nieprawidłowy odbiór przekazu, ale może również stać się przyczynkiem do wyciągania fałszywych wniosków oraz nieporozumień, co w szczególności uwzględnić należy planując schemat komunikacji z interesariuszami w projekcie.

Identyfikacja interesariuszy podczas planowania projektu

Interesariusze (z języka angielskiego stakeholders) to podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na instytucję, przedsiębiorstwo lub pozostają pod wpływem jego działalności. Pojęcie zostało użyte po raz pierwszy w 1963 roku przez Stanford Research Institute. W pojęciu szerszym, interesariuszy stanowią wszystkie organizacje lub osoby indywidualne, które uczestniczą

¹³ Nęcki Z.: Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 20.

¹⁴ Sobkowiak B.: Komunikowanie społeczne, [w:] B. Dobek-Ostrowska, Współczesne systemy komunikowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 12.

w tworzeniu projektu (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia. Interesariusze mogą nadto wywierać wpływ na daną organizację. Analizę interesariuszy wykonuje się na etapie przygotowania strategii czy definiowania projektu, w celu zrozumienia ich systemów wartości, interesów i potrzeb oraz określenia wpływu, jaki wywierają lub mogą wywierać na nich realizowane decyzje publiczne¹⁵. Należy zaznaczyć, że potrzeby i wpływ interesariusza na projekt mogą być zmienne w toku realizacji długookresowych przedsięwzięć, dlatego analiza interesariuszy i plan komunikacji z interesariuszami są dokumentami ulegającymi zmianom przez cały cykl życia projektu.

Podczas planowania projektu POWER P4S przyjęto za M. Trockim podział na interesariuszy zewnętrznych poza organizacją, zewnętrznych wewnątrz organizacji i wewnętrznych¹⁶. Do grupy interesariuszy zewnętrznych poza organizacją zaliczono:

- instytucję finansującą – Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) (1);
- instytucje kontrolne – Naczelną Izbę Kontroli (NIK) (2), NCBiR (1);
- interesariuszy społecznych – organizacje pozarządowe udzielające staży (3), organizacje administracji publicznej udzielające staży (4), społeczność lokalna (5);
- interesariuszy przemysłowych – przedsiębiorcy udzielający staży (6), podmioty świadczące usługi edukacyjne (7);
- gremia eksperckie w zakresie legislacji, prawa zamówień publicznych i innych odpowiedzialne za udzielanie konsultacji i ekspertyzy (8);
- a także szeroko rozumiane media (9).

Wśród interesariuszy zewnętrznych wewnątrz organizacji wyszczególniono:

¹⁵ Nita B.: Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie pryzmatu dokonań, „Zeszyty teoretyczne rachunkowości”, SKwP, 2016, tom 87 (143), s. 117–128; Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert JR.D.R.: Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999; Brugha R., Varvasovsky Z.: Stakeholder analysis: a review, „Health Policy and Planning” 2000, nr 15(3), s. 240.

¹⁶ Trocki M.: Nowoczesne zarządzanie projektami, PWN, Warszawa 2013.

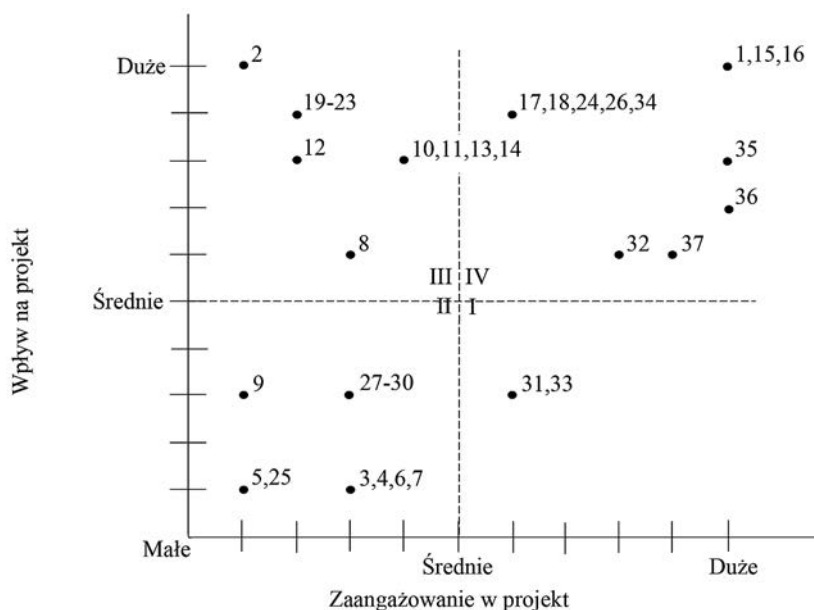
- beneficjentów projektu z grupy: nauczycieli akademickich (10), doktorantów (11), studentów studiów stacjonarnych (12), stażystów (13), kadry kierowniczej i administracyjnej (14);
 - jednostki i organy nadzorujące i wspierające realizację projektu wewnątrz uczelni: Rektora i Prorektorów (15), Kwestora (16), Centrum Zarządzania Projektami (17), Kolegium Studiów (18), Dział Finansowy (19), Dział Wynagrodzeń (20), Dział Zasobów Osobowych (21), Dział Prawny (22), Dział Zamówień Publicznych i Zaopatrzenia (23), Dział Kształcenia (24), Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (25), Centrum Informatyczne (26), Centrum Komputerowe (27), Centrum Zdalnej Edukacji (28), Dział Współpracy z Zagranicą (29), Dział Promocji (30), Dziekani (31), koordynatorów modułów projektu POWER P4S (32), koordynatorów wydziałowych projektu POWER P4S (33);
 - Radę Projektu (34).
- Do grupy interesariuszy wewnętrznych zaliczono:
- kierownika projektu (35);
 - członków zespołu projektowego: zastępcę kierownika projektu do spraw rozliczania projektu oraz zastępcę kierownika do spraw monitoringu i ewaluacji (36);
 - zespół administracyjno-finansowy projektu (37).

Dla projektu POWER P4S przeprowadzono analizę interesariuszy zawierającą podział na trzy grupy. Wśród interesariuszy zewnętrznych poza organizacją zidentyfikowano 9 przedstawicieli, w grupie interesariuszy zewnętrznych wewnątrz organizacji wyszczególniono 23 podmioty, z kolei w ostatniej wskazano na 3 interesariuszy. Siłę wpływów poszczególnych interesariuszy na projekt oraz ich zaangażowanie, zainteresowanie projektem przedstawiono na rys. VII.1.

Dla projektu POWER P4S przeprowadzono analizę interesariuszy zobrazowaną za pomocą macierzy odzwierciedlającej stopień wpływu na projekt i zaangażowania w jego realizację. Na podstawie umiejscowienia interesariuszy w jednej z ćwiartek macierzy dobrano odpowiednią wobec nich strategię postępowania, która swoje przełożenie znajduje również w planie komunikacji z interesariuszami.

Najwięcej interesariuszy zidentyfikowano w IV ćwiartce macierzy, w której znajdują się interesariusze o wysokim zaangażowaniu i dużej

sile wpływu na projekt. Wśród nich wyszczególniono m.in.: NCBiR, Rektora, beneficjentów projektu, Centrum Zarządzania Projektami, Centrum Informatyczne, koordynatorów modułów projektowych oraz zespół projektowy. Odpowiednią strategią postępowania wobec ww. interesariuszy jest ścisła współpraca obejmująca wypracowanie wspólnej wizji, celów oraz sposobu realizacji projektu.



Rys. VII.1. Analiza wpływu i zaangażowania w projekcie

Fig. VII.1. Analysis of impact and involvement in the project

Źródło: Opracowanie własne

Dla projektu duże znaczenie mają podmioty wskazane w III ćwiartce macierzy, wobec których właściwą strategią postępowania jest utrzymywanie zadowolenia. Są to podmioty, grupy osób o stosunkowo niewielkim, umiarkowanym zainteresowaniu projektem, ale charakteryzujące się dużym stopniem wpływu na jego realizację. W grupie tej wyszczególniono m.in. NIK wraz z innymi organami legislacji państwowej, gremia eksperckie, beneficjentów projektu oraz komórki wewnątrzuczelniane, dla których zakres obowiązków nie ulega zmianie ze względu na realizację projektu, tj.: Dział Finansowy, Dział Wynagrodzeń, Dział Zasobów Osobowych, Dział Prawny, Dział Zamówień Publicznych i Zaopatrzenia.

Wśród interesariuszy wymagających monitorowania poziomu zaangażowania i wpływu na projekt (ćwiartka II) wyszczególniono m.in. społeczność lokalną, media, przedsiębiorstwa i organizacje udzielające staży i szkoleń. Interesariusze ci potrzebują cyklicznego informowania o istotnych działaniach podejmowanych w ramach projektu.

W I ćwiartce macierzy zidentyfikowano dwóch interesariuszy (Dziekanów poszczególnych wydziałów uczelni oraz koordynatorów wydziałowych projektu), których charakteryzuje wysokie zainteresowanie projektem, przy niewielkim wpływie na jego realizację. Wobec nich odpowiednią strategią jest bieżące informowanie o istotnych decyzjach podejmowanych w ramach projektu. Interesariusze ci mogą w bezpośredni sposób oddziaływać na inne grupy o większym stopniu wpływu na projekt.

Schemat zarządzania komunikacją z interesariuszami w projekcie

Podczas planowania schematu komunikacji w projekcie posłużono się strukturą wniosku projektowego, wypracowaną przez uczelnię polityką zarządzania projektami, w oparciu o wymagane i zdefiniowane grupy interesariuszy zewnętrznych wewnątrz organizacji oraz przeprowadzoną analizą interesariusz projektu POWER P4S. Wspomniane wyżej struktury zdeterminowały planowany kształt sieci komunikacji w formie Y z centralnym punktem inicjacji i dystrybucji informacji w Zespole Projektowym¹⁷.

Na schemat zarządzania komunikacją w projekcie¹⁸ składają się następujące elementy:

- plan komunikacji wynikający z wniosku projektowego;
- dystrybucja informacji za pomocą wybranych kanałów komunikacyjnych wobec odpowiednich grup interesariuszy;
- monitoring sposobów i efektywności komunikacji z interesariuszami;
- administracyjne zamknięcie projektu wiążące się z zakończeniem procesu komunikacji.

¹⁷ Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa, 1998.

¹⁸ zob. Wróbel B.: Rola komunikacji w zarządzaniu projektami, „Zarządzanie publiczne” 3/2007, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 119–129; Trzeciak M., Witański M.: Komunikacja w relacjach z interesariuszami projektu – wyniki badań empirycznych, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2018, nr 3, s. 9–20.

Plan komunikacji z interesariuszami projektu wynika z wytycznych projektowych, kształtu wniosku oraz przyjętych rozwiązań i metod wymiany informacji. Schemat komunikacji założony na etapie sporządzania wniosku projektowego zakładał wymianę informacji z poszczególnymi interesariuszami za pomocą następujących kanałów i narzędzi:

- dla interesariuszy zewnętrznych poza organizacją: system teleinformatyczny SL (Instytucja Pośrednicząca), raporty, dokumenty kontrolne (instytucje nadzorujące), działania promocyjne – media, strona internetowa projektu;
- dla interesariuszy zewnętrznych wewnątrz organizacji: spotkania bezpośrednie, komunikaty, ogłoszenia w materiałach wewnętrzuczelnianych, konferencje, działania promocyjne – media, strona internetowa projektu, narzędzia komunikacji zdalnej (beneficjenci), systemy informatyczne uczelni eCZP, System Obsługi Dokumentów SOD, DAX, poczta wewnątrzuczelniana, poczta elektroniczna, dokumenty, listy kontrolne, raporty, informacje, spotkania bezpośrednie, rozmowy telefoniczne (jednostki i organy nadzorujące i wspierające realizację projektu wewnątrz uczelni);
- dla interesariuszy wewnętrznych: spotkania bezpośrednie, konferencje, narady, raporty, dokumenty, archiwum projektowe, narzędzia komunikacji zdalnej, poczta wewnątrzuczelniana, poczta elektroniczna, rozmowy telefoniczne.

Przyjęty plan komunikacji został wyposażony w narzędzia monitoringu i jego ewaluacji z uwzględnieniem możliwych utrudnień i konieczności wdrożenia modyfikacji w przypadku braku odpowiedniej efektywności.

Inicjowanie oraz realizacja planu komunikacji z interesariuszami oparta jest na wybranych kanałach dystrybucji informacji. Dystrybucja informacji, rozumiana jako działania ukierunkowane na zapewnienie, aby informacje zostały dostarczone odpowiednim interesariuszom zgodnie z ich rolą i potrzebami w projekcie¹⁹, realizowana jest za pomocą wybranych narzędzi.

¹⁹ Zob. Borowiecki R., Kwieciński M.: Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki), Kantor Wydawniczy Zamykacze Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2003.

Tabela VIII.1. Narzędzia dystrybucji informacji z interesariuszami wdrażane planowo i w związku z sytuacją kryzysową.

Interesariusze		Strategia postępowania z interesariuszem	Narzędzia dystrybucji informacji planowo wdrażane	Narzędzia dystrybucji informacji wdrażane w związku z sytuacją kryzysową (stan epidemii)
Interesariusze zewnętrzni poza organizacją	– Instytucja finansująca	ściśła współpraca	System teleinformatyczny SL2014	
	– Instytucje kontrolne	utrzymywanie zadowolenia	raporty, dokumenty pokontrolne, poczta elektroniczna, spotkania bezpośrednie, rozmowy telefoniczne;	raporty, dokumenty pokontrolne, poczta elektroniczna, rozmowy telefoniczne;
	– Interesariusze społeczni oraz przemysłowi – Gremia eksperckie	monitorowanie / utrzymywanie zadowolenia	strona internetowa projektu, działania promocyjne, plakaty, ulotki, banery, spotkania bezpośrednie, poczta elektroniczna, newsletter, rozmowy telefoniczne, komunikaty prasowe, ogłoszenia, narzędzia komunikacji zdalnej – wideokonferencje;	strona internetowa projektu, zdalne działania promocyjne, poczta elektroniczna, newsletter, rozmowy telefoniczne, komunikaty prasowe, ogłoszenia, narzędzia komunikacji zdalnej – wideokonferencje;
	– Media	monitorowanie	komunikaty prasowe, ogłoszenia, konferencje;	
Interesariusze zewnętrzni wewnątrz organizacji	– Beneficjenci projektu	utrzymywanie zadowolenia	spotkania bezpośrednie, komunikaty, ogłoszenia w materiałach wewnętrznych, konferencje, działania promocyjne – media, strona internetowa projektu;	komunikaty, ogłoszenia w materiałach wewnętrznych, działania promocyjne – media, strona internetowa projektu, narzędzia komunikacji zdalnej, wideokonferencje, platforma zdalnej edukacji;
	– Jednostki i organy nadzorujące i wspierające realizację projektu wewnątrz uczelni	bieżące informowanie / monitorowanie / utrzymywanie zadowolenia / ściśła współpraca	systemy informatyczne uczelni eCZP, System Obsługi Dokumentów SOD, DAX, poczta wewnętrzna, poczta elektroniczna, dokumenty, listy kontrolne, raporty, informacje, rozmowy telefoniczne, spotkania bezpośrednie;	systemy informatyczne uczelni eCZP, System Obsługi Dokumentów SOD, DAX, poczta elektroniczna, raporty, informacje, rozmowy telefoniczne, narzędzia komunikacji zdalnej, wideokonferencje;
	– Rada Projektu	ściśła współpraca	spotkania bezpośrednie;	narzędzia komunikacji zdalnej, wideokonferencje;
Interesariusze wewnętrzni	– Zespół projektowy	ściśła współpraca	spotkania bezpośrednie, konferencje, narady, raporty, dokumenty, archiwum projektowe, narzędzia komunikacji zdalnej, poczta wewnętrzna, rozmowy telefoniczne;	rozmowy telefoniczne, raporty, dokumenty, archiwum projektowe, poczta elektroniczna, narzędzia komunikacji zdalnej, wideokonferencje;

Źródło: Opracowanie własne

W oparciu o przyjęty plan komunikacji z interesariuszami projektu zostały ustalone schematy komunikacji, które wynikają zarówno z przewidzianych regulaminowo okresów rozliczeniowych, jak i bieżących kontroli, a także doraźnych konsultacji na systematycznej pracy zespołu projektowego kończą. W warunkach typowych, wdrażanie narzędzi komunikacji i dystrybucji informacji przebiega w sposób planowy, z wykorzystaniem różnorodnych kanałów komunikacji adekwatnych do wymagań, potrzeb i sytuacji w projekcie. Z uwagi na zaistniałą na świecie i w kraju sytuację kryzysową, (ogłoszenie od 14 marca 2020 roku stanu epidemicznego z uwagi na zapobiegania rozprzestrzenianiu się wirusa SARS – CoV-2), ograniczone zostały możliwości bezpośrednich kontaktów interpersonalnych, co wymusiło na zespole projektowym konieczność wdrożenia alternatywnych narzędzi dystrybucji informacji, w tym zwłaszcza narzędzi komunikacji zdalnej i wideokonferencji. Sytuacja kryzysowa uruchomiła konieczność wdrożenia monitorowania i kontroli komunikacji z interesariuszami z wykorzystaniem dominującej formy kontaktów zapośredniczonych w zakresie jej efektywności. Schemat zarządzania komunikacją w projekcie zakłada systematyczny monitoring przepływu informacji i jego efektywności. Monitoring związany jest ściśle z harmonogramem obejmującym wykres Gantta i kalendarzem projektu.

Technologia dostarcza nowych możliwości osobistego porozumiewania się. Zarówno przystępne taryfy telefoniczne, jak i porozumiewanie się za pośrednictwem komputera (ang. CMC – computer-mediated communication) umożliwiają nowy rodzaj kontaktów²⁰. Porozumiewanie się za pośrednictwem komputera przyczynia się do zwiększenia liczby i jakości kontaktów międzyosobowych²¹. Asynchroniczna natura poczty elektronicznej umożliwia natomiast wymianę informacji nieosiągalną w inny sposób, zwłaszcza w zaistniałej sytuacji kryzysowej. Dogod-

²⁰ Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F.: Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007, s. 22; Bower B.: Social disconnections on-line, „Science News”, September 12, 1998, s. 168; Nie N.H.: Sociability, interpersonal relations and the Internet, „American Behavioral Scientist”, nr 45, 2001, s. 420–435; Moody E.J.: Internet use and its relationship to loneliness, „Cyber Psychology and Behavior”, nr 4, 2001, s. 393–401.

²¹ Barnes S.B.: Computer-mediated communication: Human-to-human communication across the Internet, Allyn & Bacon, Boston 2003.

ną formą kontaktów są także natychmiastowe wiadomości (ang. instant messages). Badania dowodzą ponadto, że CMC zwiększa wartość osobistych relacji²², co jest istotne w komunikacji z interesariuszami mając na uwadze brak możliwości spotkań bezpośrednich. Badacze są zdania, że Internet przyczynia się do poprawy porozumiewania się między ludźmi, efektywnie podtrzymując kontakty interpersonalne²³. Dokonując zatem ewaluacji wdrażanych planowo narzędzi komunikacji z interesariuszami, w sytuacji kryzysowej zespół projektowy uruchomił alternatywne narzędzia komunikacji, wykorzystując zdobycze nowoczesnej technologii.

Głównymi przesłankami monitoringu komunikacji w projekcie są: aktywne zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy poprzez negocjowanie i wpływanie na nich w celu podniesienia prawdopodobieństwa akceptacji rezultatów projektu, diagnozowanie obaw i niepokojów interesariuszy, aby z wyprzedzeniem rozwiązywać potencjalne i występujące problemy, objaśnianie i rozwiązywanie problemów w projekcie poprzez wprowadzanie na bieżąco stosownych zmian²⁴. Niezależnie od sytuacji kryzysowej, mimo utrudnień i braków możliwości spotkań bezpośrednich, zespół projektowy dokłada starań by realizować plan komunikacji zgodnie z oryginalnym kalendarzem.

Zakończenie procesu komunikacji pokrywa się z zakończeniem realizacji projektu. Administracyjne zamknięcie projektu jest procesem polegającym na weryfikacji i udokumentowaniu wyników projektu dla umożliwienia formalnej jego akceptacji przez sponsora czy klienta. Strumień wejściowy do tego procesu składa się z dokumentacji pomiarów wykonania zadań projektowych, dokumentacji produktu projektu oraz innych zapisów. Poprzez zastosowanie narzędzi i technik tworzenia sprawozdań powstaje archiwum projektu oraz dokument potwierdzający ak-

²² Walther J.B.: Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction, „Communication Research”, nr 23, 1996, s. 3–43; Kirkpatrick D.: Here comes the payoff from PCs, „Fortune”, March 23,1992, s. 93–102.

²³ Horrigan J.B., Rainie L., Fox S.: Online communities: Networks that nurture long-distance relationships and local ties, Pew Internet and American Life Project, 2001. Katz E., Rice E.E., Aspden P.: The Internet, 1995–2000, Access, civic involvement, and social interaction, „American Behavioral Scientist”, nr 45, 2001, s. 404-419.

²⁴ Wyrozębski P.: Metodyki zarządzania projektami, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2011.

ceptację projektu przez sponsora lub klienta²⁵. Zamykanie projektu jako proces podsumowujący składa się z wielu różnych czynności komunikacyjnych i dokumentacyjnych. Podstawowym raportem, który powstaje na tym etapie jest raport końcowy projektu, który wyczerpująco ocenia faktyczny wynik w porównaniu z tym, co zaplanowano w umowie projektowej. Należy również zorganizować archiwizację dokumentów zarządczych w taki sposób, by dostęp do nich był wygodny, szybki i efektywny²⁶, zgodnie z obowiązującymi przepisami dotyczącymi bezpiecznej archiwizacji zasobów i polityką RODO.

Proces komunikacji z interesariuszami w projekcie z uwagi na jego dynamiczny, transakcyjny charakter, wymaga ustawicznego monitoringu i szybkiego reagowania na pojawiające się zagrożenia dla realizacji projektu, w tym utrudnienia i inne problemy mogące wpływać na wskaźniki realizacji projektu.

Bibliografia

1. Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F.: Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2007.
2. Barnes S.B.: Computer-mediated communication: Human-to-human communication across the Internet, Allyn & Bacon, Boston 2003.
3. Baxter L.A., Montgomery B.M.: Relating: Dialogues and dialectics, Guilford Press, New York 1996.
4. Borowiecki R., Kwieciński M.: Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki), Kantor Wydawniczy Zamykacze Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2003.
5. Bower B.: Social disconnections on-line, „Science News”, September 12, 1998.
6. Brugha R., Varvasovsky Z.: Stakeholder analysis: a review, „Health Policy and Planning” 2000, nr 15(3).

²⁵ Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition PMI, 2004.

²⁶ Office of Government Commerce: PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami, APM, 2005.

7. Buck R., VanLear C.A.: Verbal and nonverbal communication: Distinguishing symbolic, spontaneous and pseudo – spontaneous nonverbal behavior, „Journal of Communication”, nr 52, 2002.
8. Clevenger T.: Can one not communication? A conflict of models, „Communication Studies”, nr 42, 1991.
9. Dillard J.P., Solomon D.H., Palmer M.T.: Structuring the concept of relational communication, „Communication Monographs”, nr 66, 1999.
10. Griffin E.A.: A first look at communication theory with conversations with communications theorists, McGraw-Hill, New York 2003.
11. Griffin R.: Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa, 1998.
12. Juszczak S.: Komunikacja człowieka z mediami, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice–Warszawa 1998.
13. Horrigan J.B., Rainie L., Fox S.: Online communities: Networks that nurture long-distance relationships and local ties, Pew Internet and American Life Project, 2001.
14. Katz E., Rice E.E., Aspden P.: The Internet, 1995-2000, Access, civic involvement, and social interaction, „American Behavioral Scientist”, nr 45, 2001.
15. Kirkpatrick D.: Here comes the payoff from PCs, „Fortune”, March 23, 1992.
16. Miller G.: *Lenguaje y comunicación*, Amorrotu, Buenos Aires 1967.
17. Miller G.R., Steinberg M.: Between people: A new analysis of interpersonal communication, SRA, Chicago 1975.
18. Millikan R.G.: The language – thought partnership: A bird’s eye view, „Language and Communication”, nr 21, 2001.
19. Moody E.J.: Internet use and its relationship to loneliness, „Cyber Psychology and Behavior”, nr 4, 2001.
20. Motley M.T.: On whether one can (not) communicate: An examination via traditional communication postulates, „Western Journal of Speech Communication”, nr 54, 1990.
21. Nęcki Z.: Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
22. Nie N.H.: Sociability, interpersonal relations and the Internet, „American Behavioral Scientist”, nr 45, 2001.
23. Nita B.: Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie przyrzutu dokonań, „Zeszyty teoretyczne rachunkowości”, SKwP, 2016, tom 87 (143).
24. Office of Government Commerce: PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami, APM, 2005.

25. Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Third Edition PMI, 2004.
26. Skrzypczak J. (red.): Popularna encyklopedia mass mediów, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 1999.
27. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert JR.D.R.: Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
28. Sobkowiak B.: Komunikowanie społeczne, [w:] B. Dobek-Ostrowska, Współczesne systemy komunikowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
29. Stewart J., Logan C.: Together: Communicating interpersonally, McGraw Hill, New York 1998.
30. Trocki M.: Nowoczesne zarządzanie projektami, PWN, Warszawa 2013.
31. Trzeciak M., Witański M.: Komunikacja w relacjach z interesariuszami projektu – wyniki badań empirycznych, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka” 2018, nr 3.
32. Walther J.B.: Computer-mediated communication: Impersonal, interpersonal and hyperpersonal interaction, „Communication Research”, nr 23, 1996.
33. Watzlawick R., Beavin J., Jackson D.: Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes, W.W. Norton, New York 1967.
34. Wilmont W.W.: Relational communication, McGraw Hill, New York 1995.
35. Wood J.T.: Gendered lives: Communication, gender, and culture, Wadsworth, Belmont 2002.
36. Wróbel B.: Rola komunikacji w zarządzaniu projektami, „Zarządzanie publiczne” 3/2007, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
37. Wyrozębski P.: Metodyki zarządzania projektami, Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2011.

Agnieszka Gaschi-Uciecha¹

KOMUNIKACJA W ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH PODCZAS REALIZACJI PROJEKTÓW W UCZLENI WYŻSZEJ

Wprowadzenie

Rosnące znaczenie projektów dla funkcjonowania nie tylko organizacji, również uczelni doprowadziło w ostatnich dziesięcioleciach do szybkiego rozwoju dziedziny zarządzania projektami.

Obecnie, w sektorze polskiego szkolnictwa wyższego zachodzą istotne zmiany, którym podlegają nie tylko regulacje prawne, ale również sytuacja na rynku edukacyjnym. Obserwowany niż demograficzny oraz coraz większa konkurencja na rynku usług edukacyjnych wymuszają konieczność akomodacji działalności uczelni do nowych wyzwań, jak i zmienionych uwarunkowań funkcjonowania szkolnictwa wyższego poprzez realizowanie odpowiednich przedsięwzięć².

Jednym z czynników sukcesu to zdolność uczelni do inicjowania projektów oraz wprowadzania zmian. Współcześnie prawie każda uczelnia wyższa w Polsce realizuje przedsięwzięcia projektowe, które dofinansowane są przez Unię Europejską.

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, Katedra Zarządzania i Logistyki, ORCID: 0000-0003-2908-3842.

² Baran M., Strojny J.: *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, zeszyt 12, część I, 2013, s. 248.

Działania o charakterze projektowym są w określony sposób uporządkowane, gdyż są uprzednio zaplanowane, następnie realizowane w celu osiągnięcia określonego celu.

Jednym z podstawowych elementów, niejednokrotnie decydującym o jakości, jak i powodzeniu danego przedsięwzięcia projektowego, jest komunikacja. Nieefektywna, nieprawidłowo zaplanowana komunikacja w projekcie może przyczynić się do niepowodzenia³. Dlatego też, z punktu widzenia kierownika projektu, bardzo ważny jest proces zarządzania komunikacją w projekcie.

Różnorodność informacji, wielość zdarzeń oraz kanałów komunikacji sprawia, że skuteczne zarządzanie komunikacją to podstawowy problemem w pracy zespołowej nad projektem.

Jak twierdzi J. Ficher⁴ „nie można osiągnąć doskonałości w zarządzaniu bez doskonałości w komunikowaniu się”.

Zapewnienie właściwego przepływu informacji na każdym etapie realizacji projektu, który pozwala na ich dotarcie do wszystkich zainteresowanych osób, jak również ich dwukierunkowy przepływ to priorytety w efektywnym zarządzaniu projektami⁵.

Komunikacja w projekcie

Według K. Kafner⁶ wielu kierowników projektu wybiórczo koncentruje się na aspekcie komunikacji, wzmacniając komunikację podczas jednej z faz cyklu życia projektu – w głównej mierze podczas fazy realizacji w trakcie realizacji zadań projektowych.

Nieodpowiednio zainicjowana komunikacja, już na samym początku projektu, może okazać się bardzo trudna do zbudowania w dalszych etapach realizacji. Stworzenie atmosfery zaufania oraz wzajemnego zrozumienia jest niezbędne do właściwej realizacji zadań projektowych. Należy również mieć na uwadze fakt, że komunikacja może ulec za-

³ Wróbel B.: *Rola komunikacji w zarządzaniu projektami*, Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zarządzanie Publiczne 3/2007, s. 120.

⁴ Ficher J.: *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź 1995, s. 17.

⁵ Wróbel B., op. cit., 120.

⁶ Kandefor K.: *Zarządzanie komunikacją w projekcie*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 113, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012, s. 67.

łamaniu, jednakże jej ponowne właściwe rozpoczęcie może okazać się bardzo trudne, a czasem nawet niemożliwe. Jeśli komunikacja osłabnie, spójność zespołu projektowego, relacje z interesariuszami, jak i kontrola projektu może również ulec znaczącemu osłabnieniu. Dlatego tak ważne jest zadbanie o komunikację już od momentu rozpoczęcia fazy inicjowania projektu⁷.

Mając na uwadze komunikację, w fazie inicjowania projektu, istotne jest poznanie, właściwe zrozumienie oraz zdefiniowanie oczekiwań klienta, jak i innych interesariuszy. Poświęcenie czasu na komunikowanie się w tej fazie może uchronić przed licznymi zmianami wymagań w trakcie realizacji projektu w przypadku niewłaściwego zrozumienia odbiorcy. Również w fazie inicjowania kierownik projektu stwarza właściwe fundamenty do realizacji projektu, a komunikacja jest jedną z funkcji zarządzania, która to umożliwia⁸.

W fazie realizacji kierownik projektu centralizuje swoje działania na koordynacji prac zespołu projektowego jak i współpracy z interesariuszami – zgodnie z przyjętym planem zarządzania projektem. Kierownik zaangażowany jest w koordynację różnorodnych działań: terminów przygotowania, zużycia zasobów, pracy zespołu projektowego itp. Efektywna komercja informacji nabiera tutaj istotnego znaczenia, ponieważ umożliwia pozyskanie aktualnych informacji, ich analizę, a następnie przekazanie właściwym podmiotom. Komunikacja ma również szczególne znaczenie w sytuacji konfliktowej czy problemowej⁹.

Również faza zamknięcia projektu wymaga zaangażowania komunikacyjnego związanego z odbiorem, jak i rozliczeniem projektu, opracowaniem raportu z realizacji projektu czy też rozliczeniem zespołu projektowego.

Jak wynika z powyższych rozważań, komunikacja w projekcie jest procesem wszechobecnym, towarzyszącym od rozpoczęcia projektu do jego zakończenia.

⁷ Ibidem, s. 68.

⁸ Ibidem, s. 68.

⁹ Ibidem

Funkcje oraz wybrane elementy procesu komunikacji w zarządzaniu projektami

Komunikowanie to wielopłaszczyznowy oraz dynamiczny proces, którego złożoność wynika z różnorodności sposobów komunikowania, odmienności kontekstu, w ramach którego następuje przesłanie informacji (komunikatu) od nadawcy do odbiorcy¹⁰. Jak twierdzą M. Matejun oraz M. Szczepańczyk¹¹ pojęcia komunikacji i komunikowania traktowane są z reguły jako synonimy, a swoim zakresem obejmują wzajemne przekazywanie sobie przez ludzi informacji, uczuć, umiejętności za pomocą takich symboli jak: słowa, liczby, dźwięki, obrazy, gesty, mimika czy też dotyk.

W projekcie komunikacja spełnia cztery główne funkcje¹²:

- 1) przekazywanie informacji – oczywista funkcja komunikacji. W celu podjęcia decyzji, należy mieć określony zasób wiedzy – przekazując informacje wewnątrz zespołu projektowego, możliwe jest zarówno rozpoznanie, jak i ocena poszczególnych rozwiązań, co w konsekwencji prowadzi do podjęcia potencjalnie najlepszej decyzji;
- 2) wyrażanie emocji – umożliwia rozpoznanie nastroi panujących w zespole projektowym;
- 3) motywowanie – pozwala na zaspokojenie psychospołecznych potrzeb członków zespołu projektowego;
- 4) kontrolowanie – przejawia się w sposób formalny bądź też nieformalny; Ważne jest przekazanie członkom zespołu projektowego, w sposób dla nich zrozumiały, wszystkich norm, poleceń oraz zaleceń, które będą oceniane podczas kontroli.

W celu rozróżnienia poszczególnych sposobów komunikowania wyodrębnia się dwa kryteria: sposób przekazywania wiadomości oraz charakter związku łączącego nadawcę i odbiorcę¹³. Mając na uwadze pierwsze kryterium rozróżnia się: komunikację werbalną i niewerbalną,

¹⁰ Matejun M., Szczepańczyk M.: *Komunikacja w zespołach projektowych – case study*, [w:] Adamik A., Lachiewicz S. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 232.

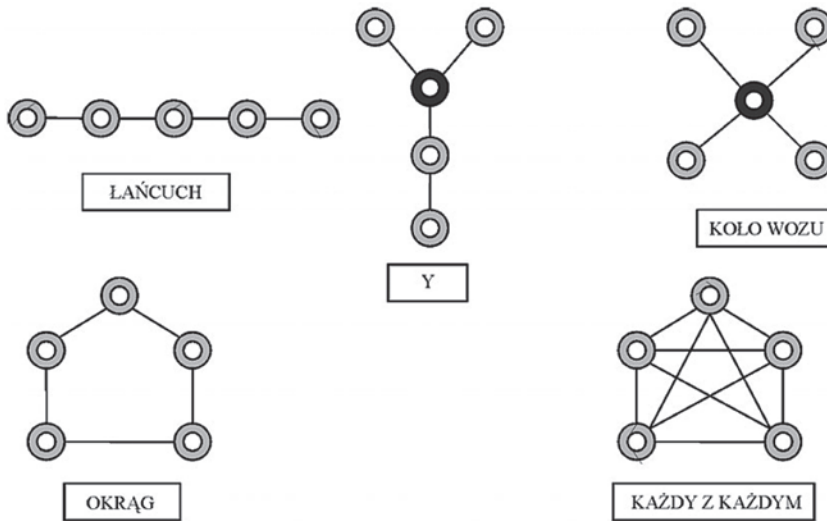
¹¹ Ibidem, s. 232.

¹² Wróbel B., *op.cit.*, s. 121.

¹³ Dobek-Ostrowska B. (red.): *Współczesne systemy komunikowania*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1997, s. 12.

ustną i pisemną oraz pośrednią i bezpośrednią. Z kolei drugie kryterium wyróżnia komunikację: jednokierunkową i dwukierunkową, symetryczną i niesymetryczną oraz formalną i nieformalną¹⁴.

Komunikacja, w przypadku zespołów projektowych, układa się w sieci komunikacyjne. Sieci komunikacyjne stanowią pewien rodzaj wzorca, według którego komunikują się ze sobą członkowie zespołu¹⁵, co przedstawiono na rys. IX.1.



Rys. IX.1. Typy sieci komunikacji w zespole projektowym

Źródło: Wróbel B., *op.cit.*, s. 123.

Między typem sieci a osiągnięciami grupy istnieją pewne powiązania. Gdy zadania są nierutynowe, skomplikowane, lepiej sprawdza się struktura sieci zdecentralizowanych, takich jak na przykład „każdy z każdym”. Wynika to z tego, że takie sieci są bardziej elastyczne, a otwarte kanały komunikacji pozwalają na interakcje członków zespołu i skuteczne dzielenie się informacjami. W przypadku zadań prostych i rutynowych lepszym rozwiązaniem okazuje się tworzenie sieci scen-

¹⁴ Wróbel B., *op.cit.*, s. 121; Dobek-Ostrowska B., *op.cit.*, s. 12; Matejun M., Szczepańczyk M., *op.cit.*, s. 232.

¹⁵ Griffin G.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998, s. 565.

tralizowanych, ponieważ dominujący przywódca ułatwia osiągnięcie wyższych wyników przez koordynowanie przepływu informacji.

W przypadku zarządzania projektami typ struktury projektu zależy od specyfiki przedsięwzięcia, a także od zależności zespołu projektowego od danej instytucji.

Komunikacja w zespołach projektowych charakteryzuje się dużą dynamiką oraz zmiennością. Nie może funkcjonować tylko w oparciu o sieci komunikacyjne określane przez strukturę organizacyjną. W zespołach projektowych ważne jest tworzenie charakterystycznych kanałów komunikacyjnych (tradycyjnych i nowoczesnych)¹⁶.

Tradycyjne kanały komunikacji odnoszą się do niecyfrowych metod przekazywania informacji, do których zalicza się m. in. rozmowy przeprowadzane podczas spotkań, rozmowy oraz kontakt telefoniczny, papierową dokumentację projektową, a także klasyczną tablicę ścienną. Z kolei nowoczesne kanały przekazywania informacji dotyczą cyfrowych metod przekazywania informacji. W dzisiejszych czasach dzięki rozwojowi technologii powstały nowe metody wymiany informacji Computer Mediated Communication (CMC), które przyczyniły się do powstania nowych kanałów przekazu zapewniając możliwość sprawnej komunikacji między członkami zespołów (komunikatory, fora, publikowanie informacji, elektroniczny obieg dokumentów, e-mail, platformy)¹⁷.

Komunikacja w trzech projektach edukacyjnych w Uczelni Wyższej

Charakterystyka zespołów projektowych

Uczelnie wyższe współcześnie realizują nie tylko pojedyncze projekty, lecz całe grupy projektów – często bardzo zróżnicowanych¹⁸. Należą do nich zarówno projekty krótkie w czasie, niezłożone w liczbie

¹⁶ Matejun M., Szczepańczyk M., op. cit., s. 234.

¹⁷ Winter-Kandefer K., Nadszakała O.: *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, CeDeWu, Warszawa, 2016, s. 127.

¹⁸ Baran M., Strojny J.: *Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 12, część I, 2013, s. 248–249.

działań i zakresie, jak i również projekty wieloletnie, skomplikowane i kompleksowe. W praktyce ma się do czynienia z dużą różnorodnością projektów realizowanych przez podmioty sektora szkolnictwa wyższego, przy czym głównie przez uczelnie wyższe¹⁹.

Obok projektów badawczych, grupa projektów rozwojowych, wpisuje się w jeden z dwóch kluczowych obszarów funkcjonowania każdej uczelni wyższej, których zalicza się przedsięwzięcia edukacyjne – ściśle związane z dydaktyką, przedsięwzięcia szkoleniowe, doradcze, czy też promocyjne – często nazywane projektami tzw. miękkimi, a także projekty tzw. twarde (infrastrukturalne), takie jak inwestycje w infrastrukturę dydaktyczną.

Autorka artykułu jest/była członkiem zespołu projektowego trzech projektów z grupy projektów rozwojowych – przedsięwzięć edukacyjnych. Wszystkie projekty zostały współfinansowane ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

W tabeli IX.1 przedstawiono charakterystykę członków zespołów projektowych trzech projektów edukacyjnych.

Kierownicy przy doborze zespołu projektowego nie tylko kierowali się doświadczeniem, lecz również brali pod uwagę takie cechy, jak: rzetelność i odpowiedzialność. Najczęściej jednak były to osoby, które zostały polecone przez innych współpracowników z uczelni.

Wyniki badań w zespołach projektowych

Podczas obserwacji w trakcie realizacji trzech projektów edukacyjnych autorka zauważyła, że ze względu na ich różny charakter, specyfikę oraz wielkość – istotnego znaczenia nabiera komunikacja wewnętrzna (w ramach zespołu zadaniowego) oraz komunikacja z elementami otoczenia zespołu. Zwrócono szczególnie uwagę na różnice w zakresie wykorzystywania poszczególnych kanałów komunikacji, jak i również występowanie specyficznych zakłóceń w zależności od kierunku procesu komunikowania się. W tabeli IX.2 przedstawiono stopień wykorzystania poszczególnych kanałów komunikacji w kontaktach wewnętrznych oraz z otoczeniem.

¹⁹ Ibidem.

Tabela IX.1. Charakterystyka członków zespołów projektowych

Projekt 1							
Termin realizacji projektu: 01.04.2018 r. – 31.03.2022 r.							
Wartość dofinansowania: 25 084 080,15 zł.							
Właściwość	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 7
Status w zespole	kierownik	członek zespołu	członek zespołu	członek zespołu	Kontroler finansowy	sekretarz	X
Płeć	mężczyzna	kobieta	kobieta	kobieta	kobieta	kobieta	X
Tytuł zawodowy/ /stopień naukowy	dr inż.	dr inż.	dr inż.	dr inż.	mgr inż.	mgr	X
Doświadczenie w realizacji projektów	duże	średnie	średnie	średnie	duże	niskie	X
Projekt 2							
Termin realizacji projektu: 01.07.2018 r. – 31.09.2020 r.							
Wartość dofinansowania z UE: 934 305,00 zł.							
Właściwość	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 7
Status w zespole	kierownik	członek zespołu	członek zespołu	członek zespołu	członek zespołu	członek zespołu	członek zespołu
Płeć	kobieta	kobieta	kobieta	kobieta	kobieta	mężczyzna	mężczyzna
Tytuł zawodowy/ /stopień naukowy	dr inż.	dr hab. inż.	dr hab. inż.	dr inż.	dr inż.	dr inż.	dr inż.
Doświadczenie w realizacji projektów	średnie	duże	duże	średnie	średnie	średnie	średnie
Projekt 3							
Termin realizacji projektu: 15.10.2018 r. do 30.11.2019 r.							
Wartość dofinansowania z UE: 116 178,18 zł.							
Właściwość	Osoba 1	Osoba 2	Osoba 3	Osoba 4	Osoba 5	Osoba 6	Osoba 7
Status w zespole	kierownik	członek zespołu	członek zespołu	kontroler finansowy	X	X	X
Płeć	kobieta	kobieta	kobieta	kobieta	X	X	X
Tytuł zawodowy/ /stopień naukowy	prof. dr hab.	dr inż.	mgr	mgr	X	X	X
Doświadczenie w realizacji projektów	duże	średnie	niskie		X	X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji i wywiadów.

Jak wynika z informacji zawartych w tabeli IX.2 w procesie komunikacji wewnątrz zespołu projektowego tylko w projekcie 1 zespół spotykał się „twarzą w twarz” w sposób cykliczny, który umożliwił wymianę swoich spostrzeżeń, usystematyzowanie wiedzy, podział obowiązków. Spotkania umożliwiły podsumowanie realizowanych zadań projektowych. Brak takich kontaktów w pozostałych projektach spowodował pewnie niejasności oraz niedomówienia. Mało kto był w pełni poinformowany o realizacji poszczególnych zadań projektowych. Winę ponosi tutaj nie tylko kierownik projektu, ale również wszyscy uczestnicy realizujący projekt. Komunikacja w ramach zespołu odbywała się we wszystkich projektach drogą elektroniczną, z wykorzystaniem poczty e-mail. W ten sposób następowała wewnętrzna dyfuzja informacji – otrzymywanych z otoczenia.

Tabela IX.2. Stopień wykorzystania poszczególnych kanałów komunikacji w wybranych projektach

Kanały komunikowania się ¹	Stopień wykorzystania kanału ²					
	w kontaktach wewnętrznych			z kontaktach otoczeniem		
ustne						
Projekt	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3
spotkania „w cztery oczy	bardzo często	rzadko	brak	rzadko	często	często
rozmowy przez telefon	bardzo często	rzadko	rzadko	często	rzadko	rzadko
cykliczne spotkania	bardzo często	brak	brak	rzadko	brak	brak
pismenne						
dokumenty pismenne	rzadko	brak	brak	bardzo często	rzadko	rzadko
e-maile	bardzo często	rzadko	rzadko	bardzo często	często	często
platforma zdalnej edukacji	rzadko	brak	brak	bardzo często	brak	brak
wizualne						
wykresy	rzadko	brak	brak	rzadko	brak	brak
fotografie	brak	brak	brak	brak	brak	brak
nagrania wideo	brak	brak	brak	brak	brak	brak
prezentacje multimedialne	rzadko	brak	brak	rzadko	brak	brak
wideokonferencja	rzadko	brak	brak	brak	brak	brak

¹ Kanały komunikowania zostały wybrane na podstawie literatury przedmiotu oraz obserwacji podczas realizacji projektów.

² W ocenie częstotliwości, zarówno w kontaktach wewnętrznych jak i kontaktach z otoczeniem, posłużono się następującą skalą: brak, rzadko – raz na dwa/trzy miesiące, często – raz w miesiącu, bardzo często – min. raz w tygodniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie obserwacji.

Z punktu widzenia komunikacji wizualnej tylko projekt 1 posługiwał się wybranymi kanałami komunikacji.

W kontaktach z otoczeniem projekt 2 i 3 najczęściej wykorzystywał komunikację „w cztery oczy” – wynikało to ze specyfiki projektu. Wszystkie projekty korzystają z komunikacji elektronicznej, tylko projekt 1 bardzo często kontaktuje się z otoczeniem poprzez rozmowy telefoniczne, dokumenty pisemne oraz cykliczne – ma na to wpływ wielkość projektu. Mając na uwadze obserwacje podczas realizacji projektów tylko w jednym z projektów starano się przestrzegać: zasady wzajemnego informowania się, zasady powszechności informacji w zespole, zasady otwartej postawy komunikacyjnej.

Z kolei w innym brakowało przestrzegania określonych zasad komunikowania się z otoczeniem zespołu projektowego, co skutkowało obniżeniem skuteczności komunikowania zewnętrznego i dostarczaniem sprzecznych informacji.

Podczas obserwacji zwrócono również uwagę na zakłócenia w procesie komunikacji wewnątrz zespołu, do których zaliczono m. in.:

- różnice merytoryczne pomiędzy członkami – wynikające z różnic kompetencji;
- niekompatybilne systemy przekazu danych;
- otrzymywanie sprzecznych informacji od innych członków zespołu projektowego,
- zróżnicowany temperament członków zespołu projektowego;
- brak dzielenia się wiedzą oraz informacją;
- brak określonego podziału pracy;
- błędy w koordynacji działań.

W trakcie realizacji projektów, wśród zakłóceń, dominowały czynniki psychologiczne oraz organizacyjne, co utrudniało znacząco proces komunikowania się.

Wnioski

Zarządzanie komunikacją ma bardzo znaczny wpływ na projekt. Obejmuje realizację poszczególnych etapów projektu, które są wymagane, aby zapewnić terminowe, jak i odpowiednie planowanie, zbieranie,

tworzenie, dystrybucję, przechowywanie, odzyskiwanie, kontrolę, monitorowanie oraz ostateczną dyspozycję informacji o projekcie.

Kierownik projektu powinien dostosować narzędzia do komunikacji z zespołem projektowym, mając na uwadze formę, kanał oraz czas przekazu, a także stworzyć zrozumiałe zasady przekazywania określonych komunikatów w zespole projektowym.

Brak stosownych kompetencji w zakresie komunikacji rzutuje na stosunki łączące kierownika z zespołem i na to, jak jest oceniana jego wiarygodność.

Właściwa komunikacja w zespole projektowym wpływa na efektywność wykonywanych prac oraz sukces realizacji przedsięwzięcia. Zatem, skuteczna komunikacja jest fundamentem *pracy* zespołu projektowego. O sukcesie bądź porażce projektu w dużej mierze decyduje zarządzanie komunikacją.

Bibliografia

1. Baran M., Strojny J.: Kompleksowe podejście do zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 12, część I, 2013.
2. Dobek-Ostrowska B. (red.): *Współczesne systemy komunikowania*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1997.
3. Ficher J.: *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź 1995.
4. Griffin G.: *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1998.
5. Kandefer K.: *Zarządzanie komunikacją w projekcie*, *Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów. Zeszyt Naukowy 113*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa 2012.
6. Major P., Spałek S.: *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*; red. R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Tom I, Opole 2017.
7. Matejun M., Szczepańczyk M.: *Komunikacja w zespołach projektowych – case study*, [w:] Adamik A., Lachiewicz S. (red.), *Współpraca w rozwoju współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009.
8. Winter-Kandefer K., Nadskakuła O.: *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, CeDeWu, Warszawa, 2016.
9. Wróbel B.: *Rola komunikacji w zarządzaniu projektami*, *Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zarządzanie Publiczne 3/2007*.

**TOWARZYSTWO NAUKOWE
ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA**

STOWARZYSZENIE WYŻSZEJ UŻYTECZNOŚCI

DOM ORGANIZATORA

ul. Czerwona Droga 8
87-100 Toruń
tel. (56) 622 38 07, (56) 622 28 98

www.tnoik.torun.pl
e-mail: sekretariat@tnoik.torun.pl

www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/
e-mail: wydawnictwo@tnoik.torun.pl



DZIAŁ WYDAWNICTW

Wydajemy drukiem
poradniki, podręczniki akademickie i komentarze
z zakresu prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania

DZIAŁ EDUKACJI

Organizujemy szkolenia, seminaria,
konferencje naukowe krajowe i międzynarodowe

Chcesz wiedzieć więcej?

zapraszamy
do naszej księgarni internetowej



www.wydawnictwo.tnoik.torun.pl/sklep/

Recenzowana monografia porusza istotne zagadnienie – zarządzania projektami – z punktu widzenia funkcjonowania współczesnych organizacji. Większość przedsięwzięć podejmowanych przez organizacje ma charakter projektu z przynależnymi mu elementami, takimi jak: planowanie, organizowanie i szacowanie ryzyka. Zagadnienie zarządzania projektami, autorzy monografii przedstawili na przykładzie publicznej uczelni wyższej (Politechniki Śląskiej) (...)

Wartości poznawcza i aplikacyjna monografii sprawiają, że może ona znaleźć szerokie grono odbiorców. Monografia powinna zainteresować zarządzających uczelniami wyższymi, pracowników naukowo-dydaktycznych prowadzących badania i zajęcia w tematyce zarządzania projektami, jak również studentów kierunków: zarządzanie projektami, zarządzanie, analityka i komunikacja w biznesie i podobnych. Monografia może również znaleźć odbiorców wśród praktyków gospodarki, menedżerów różnych szczebli w przedsiębiorstwach i organizacjach.

Prof. dr hab. inż. Ryszard Barcik
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ISBN 978-83-7285-947-1



9 7 8 8 3 7 2 8 5 9 4 7 1