

Krzysztof WODARSKI  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji  
Centrum Zarządzania Projektami

## DZIAŁALNOŚĆ BIURA PROJEKTÓW W UCZELNI PUBLICZNEJ

**Streszczenie.** Uczelnie publiczne są organizacjami realizującymi wiele projektów badawczych, edukacyjnych oraz inwestycyjnych. Dla tworzenia dogodnych warunków oraz wspomagania skutecznej i efektywnej realizacji projektów należy rozważyć powołanie jednostki organizacyjnej, spełniającej rolę biura projektów. W artykule przedstawiono istotę takiego biura, a także cechy uczelni publicznych, które wpływają na model jego funkcjonowania. Przedstawiono również przykład funkcjonowania takiego biura w dużej publicznej uczelni technicznej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, biuro projektów, uczelnie publiczne

## THE ROLE AND CORE ACTIVITIES OF THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE WITHIN THE PUBLIC UNIVERSITY

**Summary.** Public universities are entities that implement several research, educational and investment projects. To create favorable conditions and to support the efficient and effective implementation of the projects you may consider setting up a departmental project management office (PMO). The article presents the essence of PMO, as well as the characteristics of public universities that affect its operational model. It also presents an operational example of PMO within a technical university.

**Keywords:** project management, project management office, public universities

## 1. Wprowadzenie

W organizacjach realizujących w sposób ciągły i równoczesny dużą liczbę projektów uzasadnione jest tworzenie biura projektów, w celu gromadzenia wiedzy i doświadczeń z realizacji poszczególnych projektów oraz ich wykorzystywania dla zwiększenia skuteczności i efektywności oraz ograniczenia ryzyka w przyszłości. Organizacjami takimi są uczelnie publiczne, w których jest realizowanych wiele projektów, m.in. badawczych i edukacyjnych. Biorąc pod uwagę dane tylko dwóch krajowych agencji finansujących badania naukowe i prace rozwojowe, tj. NCBR<sup>1</sup> oraz NCN<sup>2</sup>, w 2014 roku z polskimi uczelniami podpisano 1 562 umowy na realizację projektów. Z tej liczby większość stanowią uczelnie publiczne.

Dla wspomaganie skutecznej i efektywnej realizacji projektów w uczelniach publicznych uzasadnione jest podjęcie rozważań w zakresie powołania jednostki organizacyjnej, spełniającej rolę biura projektów. W rozważaniach tych kluczowe znaczenie ma zrozumienie istoty tych biur oraz modeli ich funkcjonowania, w aspekcie cech jakościowych uczelni publicznych. W artykule przedstawiono wyniki badań w tym zakresie, a na ich tle istotę i model funkcjonowania biura projektów w Politechnice Śląskiej w Gliwicach.

## 2. Istota i modele funkcjonowania biura projektów

W literaturze można znaleźć wiele definicji biura projektów. W. Casey oraz W. Peck wskazują, że „biuro projektów oznacza często diametralnie różne rzeczy dla różnych ludzi w organizacji. Jednego wszyscy są pewni, że jest to coś, co ma poprawić ogólny bałagan związany z zarządzaniem projektami”<sup>3</sup>. Z kolei G. Kendal i S. Rollins uznają, że biuro projektów to „scentralizowana organizacja poświęcona doskonaleniu praktyk i rezultatów zarządzania projektami”<sup>4</sup>. H. Kerzner podkreśla, że „biuro projektów ma za zadanie utrzymanie całego kapitału intelektualnego związanego z zarządzaniem projektami oraz aktywnie wspierać planowanie strategiczne przedsiębiorstwa”<sup>5</sup>. Zdaniem P. Wyrozębskiego, biuro projektów jest stałą komórką w organizacji, której zadaniem jest zachowanie ciągłości w środowisku realizacji ograniczonych w czasie projektów oraz wsparcie zarządzania projektami, z punktu widzenia organizacji jako całości przez m.in.: koordynację projektów w portfolio, zapewnienie sprawnego obiegu informacji, doskonalenie i rozwój pracowników

<sup>1</sup> Raport roczny 2014 NCBR. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa 2015.

<sup>2</sup> Statystyki konkursów 2014. Narodowe Centrum Nauki, Kraków 2015.

<sup>3</sup> Casey W., Peck W.: Choosing the right PMO setup. PM Network, Vol. 15(2), No. 48, 2001.

<sup>4</sup> Kendal G., Rollins S.: Advanced Project Portfolio Management and the PMO. J. Ross Publishing, 2003.

<sup>5</sup> Kerzner H.: Project Management – Best Practices on implementation. John Wiley & Sons. New York 2004.

oraz kierowników, a także zarządzanie wiedzą projektową<sup>6</sup>. Natomiast w PMBOK Guide<sup>7</sup> wskazuje się, że biuro zarządzania projektami – Project Management Office – to struktura zarządcza organizacji standaryzująca procesy nadzorcze związane z projektami oraz ułatwiająca współdzielenie zasobów, metodyk, narzędzi i technik.

Na podstawie podanych definicji można sformułować stwierdzenie, że biuro projektów jest stałą komórką w organizacji, do której podstawowych zadań należy m.in.: wsparcie projektów w każdym etapie ich realizacji, zapewnienie sprawnego obiegu informacji, rozwój zarządzania projektami, gromadzenie doświadczeń projektowych, zarządzanie wiedzą projektową, zarządzanie portfelem projektów, zarządzanie zasobami dla projektów. Oczywiście tych zadań można wskazać dużo więcej. Przykładowo, B. Hobbs<sup>8</sup> wyróżnia 27 zadań biur projektów, wśród których do najczęściej występujących (ponad 60% wystąpień w grupie badawczej) zalicza: raportowanie kierownictwu statusu projektów, opracowanie i wdrażanie standardów zarządzania projektami, monitorowanie i kontrolę wyników projektów, rozwój kompetencji pracowników, wdrażanie i obsługę projektowych systemów informacyjnych i doradztwo kierownictwu wyższego szczebla.

Różnorodność zadań realizowanych przez biura projektów jest związana z cechami jakościowymi organizacji, które determinują modele ich funkcjonowania. Wśród tych modeli najczęściej są wyróżniane dwa<sup>9</sup>, do których należą model doradczy oraz model zarządczy. Model doradczy, w dużym uproszczeniu, polega na wspieraniu projektów przez opracowywanie rozwiązań usprawniających zarządzanie projektami w organizacji, bez bezpośredniego wpływu na poszczególne projekty. Model zarządczy zakłada z kolei, że biuro projektów jest centralną jednostką funkcjonalną, w której zakres wchodzi zarządzanie projektami w organizacji. Należy podkreślić, że model funkcjonowania biura projektów w organizacji jest wynikiem przyjęcia roli, jaką w niej odgrywa. Ważne jest zatem, czy biuro pełni rolę komórki sztabowej (wsparcia projektów) czy liniowej, z przypisanymi kierownikami projektów. Wpływa to na pozycję biura w organizacji, tzn. jest ono przypisane do określonego projektu lub wspiera naczelne kierownictwo.

---

<sup>6</sup> Wyrozębski P.: Biuro projektów. Bizarre. Warszawa 2009.

<sup>7</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide). PMI. Management Training & Development Center, Warszawa 2013.

<sup>8</sup> Hobbs B.: The Reality on Project Management Offices. Project Management Practice, London 2006.

<sup>9</sup> Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012; Mitrofaniuk K., Wyrozębski P., Zalewski M.: Biuro projektów. Bizarre, Warszawa 2005; Rad P.F., Levin G.: Project Management Office. Podejście kompleksowe. PROED, AZ, Warszawa 2006.

### 3. Cechy uczelni publicznych determinujące wybór modelu funkcjonowania biura projektu

W wyborze modelu funkcjonowania biura projektów w uczelniach wyższych należy uwzględnić ich cechy jakościowe, do których należą przede wszystkim:

1. **Struktura organizacyjna uczelni publicznych**, w ramach których zwykle funkcjonuje od kilku do kilkunastu wydziałów i innych jednostek organizacyjnych. Na poszczególnych wydziałach i w innych jednostkach funkcjonują instytuty, katedry i zespoły badawcze. Wpływa to na możliwość tworzenia **dużej liczby zespołów realizujących projekty badawcze**.
2. **Rozproszenie terytorialne** wydziałów i innych jednostek organizacyjnych. Szczególnie duże uczelnie publiczne mają wiele obiektów rozproszonych w obrębie jednej lub kilku miejscowości.
3. **Dobre skomunikowanie pracowników naukowych i administracyjnych uczelni** przez sieć internetową i dostęp do terminali komputerowych.
4. **Wysoki poziom wykształcenia** pracowników naukowych i administracyjnych uczelni.
5. **Zróżnicowanie projektów pod względem zakresu**. Uczelnie mogą realizować projekty badawcze, edukacyjne oraz inwestycyjne (infrastrukturalne). Powoduje to różnorodną strukturę zespołów projektowych (obejmujących np. pracowników naukowych lub administracyjnych), często rozproszonych terytorialnie i realizujących różne cele i zadania.
6. **Zróżnicowanie tematyki badawczej**, która jest przedmiotem realizacji projektów. Każdy zespół badawczy realizuje badania w ramach swojej dyscypliny naukowej. Interdyscyplinarność tematyki niektórych projektów powoduje, że realizują je zespoły naukowców z różnych jednostek uczelni publicznej, a także z innych jednostek naukowych krajowych lub zagranicznych.
7. **Dotychczasowe doświadczenia kierowników projektów w zarządzaniu projektami**. Wielu kierowników projektów posiada duże doświadczenie w zarządzaniu projektami, które mogły być realizowane w innych warunkach ekonomicznych, prawnych i organizacyjnych.
8. **Gotowość technologiczna produktów**<sup>10</sup>, które mają być rezultatem projektów. Nie jest bez znaczenia, czy istotą projektu jest prowadzenie badań podstawowych, czy chodzi o wprowadzenie do praktyki gospodarczej gotowych rozwiązań nowych produktów w ramach badań stosowanych lub przemysłowych. W tym drugim

---

<sup>10</sup> [www.ncbr.gov.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1269/1/1/poziomy\\_gotowosci\\_tehnologicznej.pdf](http://www.ncbr.gov.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1269/1/1/poziomy_gotowosci_tehnologicznej.pdf).

przypadku do realizacji projektu mogą być również zapraszani przedsiębiorcy, którzy są odbiorcami produktów tego projektu.

9. **Źródła finansowania projektów.** W praktyce istnieje duża liczba źródeł finansowania projektów badawczych. Mogą to być źródła krajowe (np. NCN, NCBR, MNiSzW), europejskie (np. programy operacyjne, FP7, H2020, KIC) oraz inne. Każde źródło finansowania projektów wymaga od zespołów projektowych dostosowania się do zasad konkursów na finansowanie badań oraz do przestrzegania określonych reguł wydatkowania środków finansowych.
10. **Przynależność do sektora jednostek finansów publicznych.** Nakazuje to uczelniom publicznym zwrócić szczególną uwagę na prawidłowe wydatkowanie środków finansowych, biorąc pod uwagę krajowe przepisy prawne<sup>11</sup>, jak również przepisy obowiązujące w UE. W szczególności odnosi się to do wprowadzenia procedur pozwalających wydatkować środki publiczne w sposób celowy i oszczędny, z zachowaniem zasady uzyskiwania najlepszych efektów z danych nakładów. Wydatkowanie środków publicznych powinno być najkorzystniejsze i racjonalne, a także powinno umożliwiać terminową realizację zadań. Wydatki powinny być dokonywane z zachowaniem zasady jawności i uczciwej konkurencji oraz należytej staranności dla wyboru najkorzystniejszej oferty. Należy zauważyć, że zachowanie ww. zasad powoduje konieczność tworzenia licznej dokumentacji projektowej.

Ze względu na wskazane podstawowe cechy jakościowe uczelni wyższych, w tym przede wszystkim różnorodną strukturę zespołów projektowych, często rozproszonych terytorialnie i realizujących różne cele i zadania, a także bazujące na różnych zasadach finansowania projektów, można stwierdzić, że funkcjonowanie biura projektów powinno opierać się na modelu doradczym. Do podstawowych zadań tego biura powinno należeć:

- 1) wspieranie kierowników projektów w zakresie opracowywania i weryfikacji wniosków o dofinansowanie projektów,
- 2) zapewnienie sprawnego obiegu informacji oraz dokumentów,
- 3) doskonalenie i rozwój wiedzy kierowników projektów i członków zespołów projektowych, a także zarządzanie wiedzą projektową oraz wprowadzanie dobrych praktyk w procesach zarządzania projektami,

---

<sup>11</sup> Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku (Dz.U. 2009, Nr 157, poz. 1240), Ustawa Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004 (Dz.U. z 2015, poz. 2164).

- 4) monitorowanie ciągłości realizacji wszystkich projektów w uczelni przez kontrolę realizacji harmonogramów i budżetów projektów, a także ryzyka ich realizacji<sup>12</sup>,
- 5) wspieranie kierowników projektów w zakresie zachowania prawidłowości wydatkowania środków publicznych, w tym wynikających z Prawa zamówień publicznych.

#### 4. Przykład funkcjonowania biura projektów w Politechnice Śląskiej

Politechnika Śląska należy do grona największych publicznych uczelni technicznych w Polsce. Każdego roku jest w niej realizowanych od 400 do 500 projektów badawczych, edukacyjnych i inwestycyjnych. Tylko w 2014 roku ponad 400 takich projektów było finansowanych ze źródeł krajowych, strukturalnych i europejskich.

Dla wsparcia instytucjonalnego, organizacyjnego i finansowego kierowników projektów w uczelni został wdrożony System Zarządzania Projektami (SZP)<sup>13</sup>, który tworzy pięć elementów<sup>14</sup>: 1) Centrum Zarządzania Projektami (CZP), 2) pełnomocnicy dziekanów ds. zarządzania projektami, 3) kierownicy projektów, 4) procedury, 5) program e-CZP.

Kluczowym elementem SZP jest Centrum Zarządzania Projektami – jednostka administracji centralnej uczelni, którą kieruje dyrektor. W ramach CZP funkcjonuje kilka biur: Biuro Obsługi Projektów Krajowych – CZP1, Biuro Obsługi Projektów Strukturalnych – CZP2, Biuro Obsługi Projektów Europejskich – CZP3, Biuro Obsługi Projektów Infrastrukturalnych – CZP4, Biuro Obsługi Węzła Wiedzy KIC – CZP5 oraz Biuro Obsługi Finansowej Projektów – CZP6. W ramach CZP funkcjonuje również doradca ds. Prawa zamówień publicznych oraz doradca ds. realizacji strategii uczelni.

Struktura organizacyjna CZP odzwierciedla przede wszystkim konieczność wsparcia kierowników projektów przez biura, które specjalizują się w przepisach dotyczących głównych źródeł finansowania projektów, tzn. na środkach pozyskiwanych ze źródeł krajowych – CZP1, strukturalnych – CZP2 (np. programy operacyjne) i europejskich – CZP3 i CZP4 (np. FP7, KIC). Doświadczenia Politechniki Śląskiej wskazują, że ze względu na specyfikę przepisów poszczególnych źródeł finansowania taki podział jest w pełni

---

<sup>12</sup> Karbownik A., Dźwigoł H., Wodarski K.: System zarządzania ryzykiem w uczelni wyższej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60. Politechnika Śląska, Gliwice 2012; Karbownik A., Wodarski K.: Zarządzania ryzykiem projektu w uczelni. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70. Politechnika Śląska, Gliwice 2014; Ober A., Wodarski K.: Identyfikacja i ocena ryzyka projektu badawczego w uczelni na etapie jego przygotowania. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.

<sup>13</sup> Zarządzenie nr 16/13/14 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 27 listopada 2013 r.

<sup>14</sup> Karbownik A., Wodarski K.: System zarządzania projektami w Politechnice Śląskiej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Koncepcje, metody i narzędzia współczesnego zarządzania. TNOiK, Katowice 2011.

uzasadniony. Ponadto zadania dotyczące monitorowania finansowej realizacji projektów zostały również uwzględnione w strukturze organizacyjnej – CZP6.

Uogólniając, rola CZP (jako biura projektów) sprowadza się przede wszystkim do:

- 1) wspierania kierowników projektów,
- 2) zapewnienia sprawnego obiegu informacji oraz dokumentów,
- 3) zarządzania wiedzą projektową, wprowadzania dobrych praktyk,
- 4) zarządzania projektami infrastrukturalnymi.

W zakresie pkt. od 1) do 3) CZP funkcjonuje zgodnie z zasadami modelu doradczego, których istota polega na wspieraniu realizacji projektów przez opracowywanie rozwiązań usprawniających zarządzanie nimi i wdrażanie ich do stosowania w uczelni. Taki model pozostawia dużą swobodę kierownikom projektów, których pozycję dodatkowo uwydatnia otrzymywanie pełnomocnictw rektora do realizacji określonych czynności organizacyjnych, prawnych i finansowych w projektach<sup>15</sup>. Natomiast w zakresie pkt. 4) w CZP funkcjonuje biuro oparte na modelu zarządczym, w którym są realizowane projekty infrastrukturalne w uczelni.

Ad 1) Dla spełnienia roli CZP w zakresie pkt. 1) zadaniem biur CZP1, CZP2, CZP3 i CZP5 jest bezpośrednie wsparcie kierowników projektów przez:

- a) działania informacyjne i doradcze w zakresie pozyskiwania środków w ramach programów krajowych, strukturalnych i europejskich, w tym pomoc kierownikom projektów w sporządzaniu (w warstwie formalnej) wniosków o dofinansowanie projektów ze źródeł krajowych, strukturalnych i europejskich,
- b) pomoc dla kierowników projektów w zakresie opracowywania budżetów projektów, sporządzania umowy konsorcjum oraz sporządzania i podpisywania umowy o dofinansowanie projektów,
- c) weryfikację wniosków o dofinansowanie projektów i opiniowanie wniosków o pełnomocnictwo dla kierowników projektów,
- d) sprawdzanie według list kontrolnych wniosków i umów projektów dofinansowanych ze środków krajowych, strukturalnych i europejskich,
- e) ewidencję składanych i zaakceptowanych wniosków o dofinansowanie projektów i umów,
- f) doradztwo dla kierowników projektów w zakresie zarządzania projektami,
- g) bieżącą współpracę z pełnomocnikami dziekanów ds. zarządzania projektami,
- h) sprawozdawczość i opracowania statystyczne w odniesieniu do projektów krajowych, strukturalnych i europejskich.

---

<sup>15</sup> Ibidem.

Aby sprawnie realizować ww. zadania, pracownicy CZP stale muszą uzupełniać wiedzę i podnosić swoje kompetencje przez udział w szkoleniach i kursach poświęconych poszczególnym źródłom finansowania projektów.

Dla zobrazowania skali niektórych z ww. zadań warto przytoczyć kilka liczb. W latach 2014 i 2015 w Politechnice Śląskiej zostało złożonych odpowiednio 404 i 499 aplikacji projektowych do źródeł krajowych, strukturalnych i europejskich. We wszystkich tych aplikacjach w sprawach dotyczących zasad konkursów i spraw formalnych uczestniczyli pracownicy CZP. Wsparcie CZP w zakresie sporządzania wniosków pozwalało m.in. na zmniejszenie liczby błędów formalnych popełnionych w aplikacjach. W 2014 roku, ze względów formalnych, zostało odrzuconych 22 aplikacje, a w 2015 roku tylko 4. Stanowi to odpowiednio 5% i 0,8% złożonych aplikacji.

W 2014 roku zweryfikowano i zaakceptowano łącznie 15 030 dokumentów, w tym 8 695 dokumentów finansowych (faktury, rachunki, delegacje) i 6 335 dokumentów w postaci wniosków na planowane wydatki, umów cywilnoprawnych oraz wniosków o wyjazdy krajowe i zagraniczne. Ponadto CZP uczestniczyło w przygotowaniu wniosków o płatność. W 2014 roku uczelnia przedłożyła instytucjom pośredniczącym 298 takich wniosków.

Ad 2) Początkowo w Politechnice Śląskiej System Zarządzania Projektami bazował na obiegu dokumentów papierowych. Jednak od 2012 roku funkcjonuje komputerowy program pod nazwą „e-CZP – elektroniczne wspomaganie systemu zarządzania projektami”. Program jest oryginalnym rozwiązaniem informatycznym, opracowanym przez pracowników CZP oraz informatyków z Centrum Komputerowego Politechniki Śląskiej<sup>16</sup>. Podstawą opracowania tego programu były procedury zarządzania projektami, określone w zarządzeniach rektora, które opisywały sposób postępowania oraz funkcje osób i jednostek organizacyjnych biorących udział w projekcie. Program e-CZP umożliwia zarządzanie projektami według określonych standardów na jednej platformie cyfrowej. Wykorzystano w nim elektroniczny obieg dokumentów w procedurach zarządzania projektami, przez co możliwe jest sprawne ich realizowanie przy mocno rozproszonych terytorialnie zespołach projektowych. Podstawowymi zaletami systemu e-CZP są dostęp kierownika projektu do dokumentacji projektowej na każdym etapie realizacji projektu oraz zdalna obsługa programu, przez co rozumie się dostęp z dowolnego miejsca za pośrednictwem bezpiecznego (szyfrowanego) łącza internetowego. Aktualnie w ramach programu e-CZP funkcjonują dwa moduły:

---

<sup>16</sup> Wodarski K.: Elektroniczne wspomaganie zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 63. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.



- 1) Procedury zarządzania projektami – moduł, który umożliwia realizację procedur w zakresie zarządzania projektami według określonych standardów, oraz dostęp do dokumentacji projektowej.
- 2) Karty czasu pracy – moduł, który umożliwia kontrolę czasu pracy pracowników zatrudnionych do realizacji projektu, w oparciu o umowę o pracę.

Program e-CZP pozwala również na dostarczanie informacji o projektach dla dziekanów, pełnomocników dziekanów lub pełnomocników kierowników innych jednostek organizacyjnych, a także dla rektora i podległych mu jednostek organizacyjnych administracji centralnej. Dostęp do informacji o realizowanych projektach jest regulowany przez administratora systemu, na podstawie udzielanych przez rektora pełnomocnictw.

Warto nadmienić, że wprowadzenie systemu e-CZP do praktyki zarządzania w Politechnice Śląskiej zostało docenione przez kapitułę nagrody Marka – Śląskie<sup>17</sup>, która w 2013 roku przyznała Centrum Zarządzania Projektami swoją nagrodę w kategorii usługi.

Ad 3) Dla spełnienia roli CZP w zakresie pkt. 3) CZP organizuje szkolenia dla kierowników projektów. W latach 2009 – 2015 w dwunastu edycjach szkoleń wzięło udział 1 141 osób – pracowników naukowych i doktorantów uczelni oraz pracowników administracyjnych. Zakres szkoleń obejmuje wiedzę teoretyczną i praktyczną z zakresu zarządzania projektami, przepisów regulujących wydatkowanie środków publicznych, specyfikę różnych źródeł finansowania projektów, zasady i organizację SZP w uczelni, obsługę systemu e-CZP.

CZP organizuje również szkolenia dla członków zespołów projektowych niebędących nauczycielami akademickimi, którzy zajmują się sprawami administracyjnymi i finansowymi. Szkolenia te odbywają się w niewielkich grupach i zwykle mają charakter warsztatów. Dotyczą one zagadnień związanych z prowadzeniem dokumentacji projektowej, a w szczególności finansowej.

Dla niektórych projektów organizowane są tzw. spotkania inicjujące (tzw. kick off meeting). Dotyczy to w szczególności projektów o wysokich budżetach, w których jest realizowany proces budowlany, a wydatkowanie środków finansowych opiera się na zamówieniach publicznych. Spotkania pozwalają zespołowi projektowemu poznać pracowników administracji uczelni, którzy będą „obsługiwać” projekt, a także otrzymać od tych osób niezbędną wiedzę o zasadach wydatkowania środków finansowych i organizacji projektu.

Niezwykle istotną rolę w SZP spełnia Komitet Sterujący Centrum Zarządzania Projektami. Komitetowi przewodniczy rektor, a w skład wchodzi kanclerz, kwestor, dyrektor oraz wszyscy kierownicy biur CZP. Do zadań Komitetu Sterującego należy koordynacja procesów zarządzania projektami w skali uczelni, analiza, ocena i doskonalenie standardów oraz procedur dotyczących

---

<sup>17</sup> [www.riph.com.pl/marka-slaskie-edycja2013](http://www.riph.com.pl/marka-slaskie-edycja2013).

zarządzania projektami, a także bieżąca wymiana doświadczeń w zakresie przebiegu realizacji projektów. Wypracowane w ramach Komitetu Sterującego najlepsze praktyki są podstawą do dalszego rozwoju SZP w Politechnice Śląskiej.

Ad 4) W strukturze CZP funkcjonuje Biuro Obsługi Projektów Infrastrukturalnych, które pełni funkcję zarządczą w odniesieniu do wybranych projektów infrastrukturalnych. Do zakresu biura należy koordynacja całości prac związanych z realizacją określonych projektów, w tym rozliczanie finansowe projektów, sporządzanie wszelkich informacji dla instytucji finansujących projekty, prowadzenie wszelkiej dokumentacji, związanej z realizacją projektów oraz sporządzanie krótkich, miesięcznych raportów dla kanclerza i rektora.

Przykładem realizacji takiego projektu jest „Śląska Bio-Farma. Centrum biotechnologii, bioinżynierii i bioinformatyki”<sup>18</sup>. Warto podkreślić, że projekt ten uzyskał prestiżową nagrodę Polish Project Excellence Award nadaną przez International Project Management Association Polska<sup>19</sup>. Świadczy to o wysokiej kulturze projektowej CZP oraz o profesjonalnym zarządzaniu dużym projektem.

## 5. Podsumowanie

Przedstawiony przykład biura projektów, pod nazwą Centrum Zarządzania Projektami, które funkcjonuje w Politechnice Śląskiej pozwala na stwierdzenie, że w uczelniach publicznych uzasadnione jest funkcjonowanie takich komórek organizacyjnych, które standaryzują procesy nadzorcze związane z projektami oraz stanowią wsparcie instytucjonalne dla kierowników projektów i zespołów projektowych.

Podstawą funkcjonowania systemu zarządzania projektami w uczelni publicznej jest jej kultura projektowa. Powinna ona być kształtowana przez szkolenia kierowników projektów i członków zespołów projektowych. Szkolenia powinny obejmować ogólną wiedzę w zakresie zarządzania projektami, ale również szczegółowe informacje o sposobie funkcjonowania SZP w uczelni i systemie finansowania projektów badawczych, edukacyjnych i inwestycyjnych.

Istotnym wsparciem dla funkcjonowania SZP w uczelni powinien być system informatyczny, który umożliwi sprawną realizację procedur zarządczych w projektach. System ten z jednej strony stwarza kierownikom projektów możliwość korzystania z dokumentacji projektowej w każdym etapie realizacji projektu, z drugiej daje kierownictwu uczelni dostęp do wiedzy o realizowanych projektach.

---

<sup>18</sup> [www.biofarma.polsl.pl/index.php/pl/](http://www.biofarma.polsl.pl/index.php/pl/).

<sup>19</sup> [www.ipma.pl/ppe-award/laureaci](http://www.ipma.pl/ppe-award/laureaci).

Niezwykle ważną funkcją biura projektów jest gromadzenie wiedzy projektowej, płynącej z realizacji projektów w ramach uczelni, ale również w innych jednostkach naukowych. Wnioski płynące z analizy tej wiedzy pozwalają na wdrażanie w uczelni najlepszych praktyk w zarządzaniu projektami.

## Bibliografia

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®Guide) PMI. Management Training & Development Center, Warszawa 2013.
2. Best practices for Project Management Offices, raport CIO, [www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=58](http://www2.cio.com/research/surveyreport.cfm?id=58).
3. Casey W., Peck W.: Choosing the right PMO setup. PM Network, Vol. 15(2), No. 48, 2001.
4. Frame D.J.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001.
5. Hobbs B.: The Reality on Project Management Offices. Project Management Practice, London 2006.
6. Kendal G., Rollins S.: Advanced Project Portfolio Management and the PMO. J. Ross Publishing, 2003.
7. Kerzner H.: Project Management – Best Practices on implementation. John Wiley & Sons, New York 2004.
8. Karbownik A., Dźwigoł H., Wodarski K.: System zarządzania ryzykiem w uczelni wyższej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 60. Politechnika Śląska, Gliwice 2012.
9. Karbownik A., Wodarski K.: Zarządzania ryzykiem projektu w uczelni. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
10. Karbownik A., Wodarski K.: System zarządzania projektami w Politechnice Śląskiej, [w:] Pyka J. (red.): Nowoczesność przemysłu i usług. Koncepcje, metody i narzędzia współczesnego zarządzania. TNOiK, Katowice 2011.
11. Trocki M. (red.): Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2012.
12. Mitrofaniuk K., Wyrozębski P., Zalewski M.: Biuro projektów. Bizarre, Warszawa 2005.
13. Ober A., Wodarski K.: Identyfikacja i ocena ryzyka projektu badawczego w uczelni na etapie jego przygotowania. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 70. Politechnika Śląska, Gliwice 2014.
14. Rad P.F., Levin G.: Project Management Office. Podejście kompleksowe. PROED, AZ, Warszawa 2006.
15. Wodarski K.: Elektroniczne wspomaganie zarządzania projektami na przykładzie uczelni wyższej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 63. Politechnika Śląska, Gliwice 2013.

16. Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Helion, Gliwice 2005.
17. Wyrozębski P.: Biuro projektów. Bizarre, Warszawa 2009.
18. Wyrozębski P.: Organizacyjne wsparcie zarządzania projektami – Project Management Office. „Przegląd Organizacji”, nr 1, 2007.
19. Wyrozębski P.: Zarządzanie projektami w kontekście organizacji i wdrożenia biura projektów, [w:] Bartkowiak R., Ostaszewski J., Zalewska M. (red.): Zarządzanie – uwarunkowania i procesy. SGH, Warszawa 2007.
20. [www.ncbr.gov.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1269/1/1/poziomy\\_gotowosci\\_tehnologicznej.pdf](http://www.ncbr.gov.pl/gfx/ncbir/pl/defaultopisy/1269/1/1/poziomy_gotowosci_tehnologicznej.pdf).
21. [www.riph.com.pl/marka-slaskie-edycja2013](http://www.riph.com.pl/marka-slaskie-edycja2013).
22. [www.biofarma.polsl.pl/index.php/pl/](http://www.biofarma.polsl.pl/index.php/pl/).
23. [www.ipma.pl/ppe-award/laureaci](http://www.ipma.pl/ppe-award/laureaci).
24. Raport roczny 2014 NCBR. Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Warszawa 2015.
25. Statystyki konkursów 2014. Narodowe Centrum Nauki, Kraków 2015.
26. Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku (Dz.U. 2009, Nr 157, poz. 1240).
27. Ustawa Prawo zamówień publicznych z dnia 29 stycznia 2004 (Dz.U. z 2015, poz. 2164).
28. Zarządzenie nr 16/13/14 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 27 listopada 2013 roku.

## Abstract

In organizations that implement a number of projects continuously, establishment of the project management office is justified. This is due to the need to create favorable conditions for the implementation of projects by formalizing and streamlining certain management procedures, institutional support of project managers and project team members, gathering the project knowledge and implementation of good practices. The organizations that implement a large number of research, educational and investment projects are public universities. The operational model of these entities is characterized by extensive organizational structure, territorial dispersion, good communication between the employees and their high educational level, diversity of research topics and readiness of technology products. Furthermore, the public universities belong to the public sector finance, resulting in a particular legal, financial and administrative compliance for the projects implementation. The presented characteristics of public universities determine the set of rules for establishment and functioning of the project management office. The article presents the principles and operational example of the project management office within the public technical university – Project Management Centre of the Silesian University of Technology.