

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI UNIJNYMI

Streszczenie: Orientacja procesowa to procesy zachodzące nie tylko w komercyjnych przedsiębiorstwach, ale również w organizacjach użyteczności publicznej i różnego rodzaju organizacjach *non-profit* oraz instytucjach (w tym samorządowych). W dzisiejszych czasach szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie przez realizację różnych projektów, które są istotnie związane z podejściem procesowym. Dlatego też zasadne wydaje się podjęcie tematu dotyczącego podejścia procesowego w zarządzaniu projektami unijnymi.

Słowa kluczowe: procesy, projekt unijny, zarządzanie procesami, zarządzanie projektami unijnymi.

1. Wstęp

Znajomość zagadnień związanych z projektami europejskimi staje się coraz bardziej potrzebna ze względu na skalę środków finansowych zaangażowanych w realizację wielu bardzo różnych projektów. Spowodowało to, że jednym z ważniejszych problemów stojących przed Komisją Europejską jest dobór właściwej metodyki zarządzania projektami europejskimi [Trocki, Grucza 2006, s. 9]. Sytuacja ta przyczyniła się do podjęcia działań związanych z analizą skuteczności wdrażania polityki pomocowej Unii Europejskiej w poszczególnych krajach członkowskich. Przeprowadzenie tej analizy pozwoliło na wyciągnięcie wniosku, że pewne negatywne zjawiska związane z wieloma programami i projektami europejskimi występują niezależnie od obszaru wdrożenia i charakteru realizowanych przedsięwzięć. Wśród nich wymieniana się przede wszystkim słabe planowanie i przygotowanie, niedostosowanie do potrzeb, niewystarczające uwzględnienie zagrożeń towarzyszących realizacji, ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści, niedostateczne wykorzystanie doświadczeń wynikających z poprzednich projektów, niejasne ramy strategiczne, niepełną analizę sytuacji, planowanie i wdrożenie zorientowane na działanie, a nie na cel, nieweryfikowalny wynik projektów, presję wydatkowania środków, krótkoterminową wizję działania, niespójne wzajemnie dokumenty projektu, brak wspólnego postrzegania problemów, celów i założeń projektu [Trocki, Grucza 2006, s. 9]. Dlatego też tak ważne staje się stworzenie rozwiązań metodycznych usprawniających zarządzanie projektami unijnymi.

W Polsce zainteresowanie projektami unijnymi jest znaczne. Jednakże analizując efektywność pozyskiwania funduszy europejskich na projekty w latach 2004-2006, należy podkreślić, że zarówno przedsiębiorcy, jak i osoby pracujące w innych organizacjach (np. w samorządach czy podmiotach *non-profit*) nie mają odpowiedniej wiedzy umożliwiającej im realizację projektów unijnych. Z drugiej jednak strony w obecnych warunkach rynkowych koniecznością jest rozwój kompetencji, elastyczne dostosowanie się do zmieniających się warunków otoczenia i poszukiwanie nowych możliwości rozwoju. Dlatego też szczególnego znaczenia nabiera zarządzanie przez realizację różnych projektów, które są istotnie związane z podejściem procesowym. Orientacja procesowa to nie tylko procesy zachodzące w komercyjnych przedsiębiorstwach, ale również w organizacjach użyteczności publicznej i różnego rodzaju organizacjach *non-profit* oraz instytucjach (w tym samorządowych). Obszarem funkcjonowania tych podmiotów, w których znajomość procesów ma największe znaczenie, jest: zarządzanie relacjami z klientami i dostawcami, zarządzanie produktami i usługami, projektowanie i rozwój nowych produktów. Zasadne zatem wydaje się podjęcie tematu dotyczącego podejścia procesowego w zarządzaniu projektami unijnymi.

W artykule tym przyjęto następującą tezę badawczą: zastosowanie podejścia procesowego w organizacjach wpływa na efektywność pozyskiwania i wykorzystywania środków unijnych.

2. Podejście procesowe w organizacjach

Podejście procesowe skupione jest na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. W podejściu tym zaleca się całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Podejście to zakłada, że każdy podmiot jest zbiorem wzajemnie przeplatających się procesów, których identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a usprawnienie i ciągłe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia klientów [Nowosielski 2008, s. 40].

Aby zidentyfikować procesy, niezbędne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy, pozwalającej na zdefiniowanie, ustrukturyzowanie i opisanie występujących w organizacji działalności. Dlatego też procesy powinny charakteryzować się [Cyfert, Krzakiewicz 2006, s. 199]:

- precyzyjnie określonym celem, którym jest tworzenie wartości dodanej dla szeroko rozumianego klienta,
- ściśle określonym produktem procesu, będącym wynikiem działań realizowanych w procesie,
- występowaniem właściciela procesu, odpowiadającego za wyniki procesu,
- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych granic procesu, określonych przez dostawców i odbiorców,

- istnieniem wyraźnie zdefiniowanych wewnętrznych zakresów działań w procesie (standardy, procedury, zadania czy wymagania szkoleniowe) pozwalających na przypisanie odpowiedzialności do poszczególnych stanowisk,
- istnieniem systemu ocen kojarzonych z procesem, pozwalających na pomiar jego efektywności (koszty procesu, czas realizacji, elastyczność oraz jakość procesu),
- tendencją do przekraczania granic wyznaczanych przez wypełniane funkcje,
- uczestnictwem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku procesów jednocześnie,
- powtarzalnością, co daje możliwość ich zapisania w formie umożliwiającej odczytanie przebiegu procesu przez realizatorów.

Procesy występujące w organizacjach powinny być zarządzane. Zarządzanie procesami w literaturze przedmiotu określa się jako kompleksowe, ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji, zmierzające do osiągania celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych [Nowosielski 2008, s. 57]. Zarządzanie to powinno zostać ukierunkowane na zapewnienie warunków do wdrożenia i funkcjonowania procesów w organizacji. Procesy powinny być poddawane systematycznej ocenie pod względem efektów ich realizacji i umożliwiać wprowadzenie korekt, jeśli osiągane rezultaty odbiegają od przyjętych założeń. Zarządzanie procesami jest oparte na określonych priorytetach ekonomicznych, z których najważniejszym jest wnoszenie wartości dodanej dla klientów. Organizacje powinny skupić uwagę na swoich klientach, ich potrzebach i wymaganiach, inaczej nie przetrwają. Orientacja na klienta staje się koniecznością, ponieważ w dzisiejszych czasach rynek należy do klienta [Rutkowska 2005, s. 4]. Ponadto podmioty korzystające z zarządzania procesami wskazują, że podejście procesowe stanowi podstawę poprawy konkurencyjności, jest motorem wprowadzania w życie strategii danej organizacji, pozwala doskonalić działalność poszczególnych pracowników oraz jest narzędziem umożliwiającym osiągnięcie zadowolenia pracowników [Skrzypek 2002].

Aby móc określić, czy dany podmiot jest organizacją procesową, należy przedstawić tzw. minimum dla podejścia procesowego. Organizacja procesowa to taka, w której zostały zidentyfikowane procesy, których liczba nie powinna przekraczać kilkudziesięciu, zbudowane zostały mapy powiązań procesów, istnieje system pomiaru rezultatów procesów oraz realizowany jest proces zarządzania procesami skierowany na ich permanentne doskonalenie. Takie podejście narzuca organizacjom mniejszy poziom wymagań i nie odnosi się do teorii, zgodnie z którą organizacja staje się organizacją procesową w wyniku stopniowej ewolucji [Cyfert, Krzakiewicz 2006, s. 202]. Takie podejście wydaje się bardziej prawidłowe, szczególnie w odniesieniu do organizacji wykorzystujących środki unijne.

3. Specyfika zarządzania projektami unijnymi

Projekty unijne to projekty realizowane w ramach polityki i przy współdziałaniu Unii Europejskiej. Są one finansowane lub współfinansowane ze środków unijnych. Ich zadaniem jest wspomaganie rozwoju gospodarczego państw członkowskich. W ich realizację zaangażowane jest znaczne grono uczestników: projektodawcy, decydenci, wykonawcy i beneficjenci. Z racji tego, że środki na ich realizację pochodzą od wszystkich państw Unii Europejskiej, personifikując, wypracowane są przez wszystkich jej obywateli, ich efektywność jest oceniana zarówno przez bezpośrednich użytkowników, środowiska lokalne, jak i przez środowiska regionalne, i szerzej – przez obywateli państw członkowskich [Trocki, Gucza 2006, s. 10]. Dlatego też prawo Unii Europejskiej szczegółowo opisuje warunki udzielania takiej pomocy, precyzyjnie określając jej dopuszczalność, zakres, procedury przyznawania środków oraz monitorowania ich wykorzystywania. Są one najczęściej realizowane w dużej liczbie i angażują znaczne zasoby. Najogólniej projekty finansowane ze środków unijnych podzielić można na:

- projekty inwestycyjne (infrastrukturalne), tzw. twarde, oraz
 - projekty szkoleniowe i doradcze, tzw. miękkie [Trocki, Gucza 2006, s. 38].
- Realizowane są one przede wszystkim w ramach funduszy strukturalnych. Charakteryzując projekty europejskie, można mówić o kilku ich cechach [Trocki, Gucza 2006, s. 15]:
- pomimo znacznej różnorodności podlegają one tym samym regulacjom, często mocno sformalizowanym,
 - angażują znaczne zasoby,
 - do ich realizacji angażuje się szerokie grono osób, często są to uczestnicy, dla których problematyka zarządzania, a szczególnie problematyka zarządzania projektami, jest czymś nowym,
 - w związku z punktem poprzednim pojawia się konieczność dostarczenia uczestnikom takich projektów kompetentnej i szczegółowej pomocy metodycznej z zakresu zarządzania projektami,
 - w związku z tym, że uczestnicy omawianych projektów wywodzą się z różnych środowisk, mają często różne wykształcenie i doświadczenie zawodowe oraz reprezentują podmioty o odmiennych kulturach organizacyjnych, istnieje konieczność stworzenia dla nich wspólnego języka, wspólnych zasad, metod oraz technik zarządzania projektami.

Unia Europejska nie narzuca projektodawcom konkretnej metodyki wspomagającej zarządzanie projektem, ale rekomenduje do definiowania i planowania projektów współfinansowanych z funduszy europejskich narzędzie, które nosi nazwę „Zarządzanie cyklem projektu” (*Project Cycle Management – PCM*). Jest to narzędzie planistyczne, ale również wspomagające realizację, monitoring oraz ocenę (ewaluację). Opiera się na założeniach cyklu działania zorganizowanego, który nakazuje jasno sprecyzować cele, zadania, jak również efekty. Odpowiednie jego wykorzy-

stanie umożliwi wykonanie zaplanowanych działań w ustalonym czasie i przy założonym budżecie. Metodyka zarządzania cyklem projektu opiera się na założeniu, że projekty mają cykliczny charakter, tzn. są zamkniętymi całościami składającymi się z powtarzalnych faz [Zarządzanie... 2004]:

- **Programowanie** – na tym etapie projekty istnieją jedynie w zarysie, w ramach całościowych programów. Projektami w pełnym tego słowa znaczeniu stają się one dopiero wtedy, kiedy zbliża się ich realizacja i można wyraźnie zaplanować ich mierzalne działania, rezultaty, sposób organizacji oraz harmonogram czasowy wykonania. Na etapie programowania projektów europejskich konieczne są ocena warunków ekonomicznych, przegląd obowiązujących instrumentów/polityki dotyczących funduszy strukturalnych, przegląd wymagań UE [Nowosielski 2008].
- **Identyfikacja** – związana jest z analizą problemów i celów, polegającą na dokładnej identyfikacji negatywnych aspektów bieżącej sytuacji i ustaleniu związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy istniejącymi problemami. Identyfikacja celów dotyczy zarówno tzw. celów ogólnych (są to cele długoterminowe, do których osiągnięcia przyczynia się projekt, lecz nie jest on bezpośrednio odpowiedzialny za ich osiągnięcie). W wielu przypadkach cele te są synonimami celów rządu dla danego sektora. Na tym etapie istotne są weryfikowalne wskaźniki, które są kryteriami osiągania celów.
- **Ocena wstępna** – jej punktem kulminacyjnym jest sporządzenie tzw. fiszki projektowej, która w ramach funduszy strukturalnych jest odpowiednikiem planów dołączanych do dokumentów, takich jak: Podstawy wsparcia Wspólnoty lub Jednolity dokument programowy. Zgodnie z podręcznikiem wydanym przez UE na etapie oceny wstępnej istotne są następujące elementy [Zarządzanie... 2004]:
 - *wprowadzenie do tworzenia projektu*: konstruowanie projektu oznacza wyszczególnienie wszystkich jego elementów i takie ich zorganizowanie, aby projekt stał się spójny i wykonalny. Konstrukcja projektu wyszczególnia: cele projektu i oczekiwane rezultaty, jego elementy składowe, zadania związane z jego realizacją, układ instytucjonalny stanowiący ramy projektu, instytucję zarządzającą projektem i realizującą jego zadania, zasoby projektu, jego harmonogram czasowy oraz wszelkie inne aspekty składające się na projekt jako na wykonalną całość;
 - *analiza struktury logicznej projektu*: analiza struktury logicznej (ASL) jest od dawna uznawana za odpowiednie narzędzie do identyfikowania problemów, projektowania, planowania oraz zarządzania projektami. Jest ona bardzo pomocna w definiowaniu elementów projektu oraz w porządkowaniu ich w logiczny sposób. ASL jest metodą szeroko wykorzystywaną przez organizacje międzynarodowe, jest również narzędziem regularnie stosowanym przez Unię Europejską w programach pomocy zewnętrznej i w funduszach. Metodę tę można również wykorzystywać wewnątrz organizacji. Jest to przede wszyst-

kim narzędzie strategiczne, podobnie jak analiza SWOT, które pomaga identyfikować problemy oraz opracowywać strategie i plany likwidowania problemów. Metoda analizy struktury logicznej jest zazwyczaj przedstawiana jako narzędzie służące do planowania projektu i zarządzania nim, można jej jednak używać również w odniesieniu do innych aspektów projektu;

- *formułowanie projektów*: komunikacja jest podstawowym elementem każdego projektu. Ponieważ projekty mają kilka etapów i zaangażowanych w nie jest wiele instytucji oraz osób mających różne cele, niezbędne jest zapewnienie pełnego i powszechnego zrozumienia, czego dotyczy projekt i co w sobie zawiera, w kategoriach zaangażowania, zasobów, a także, jakie będą jego wyniki i konsekwencje;
- *fiszka projektowa*: zgodnie z procedurami UE propozycji finansowania towarzyszą fiszki projektowe. Fiszki opisują szczegółowo zarówno same projekty, które mają być realizowane, jak i zobowiązania podejmowane w celu zapewnienia pomyślnego realizacji programów. Stanowi to podstawę do podjęcia decyzji o finansowaniu projektów, co corocznie robi Komisja Europejska. Fiszka projektowa jest głównym rezultatem działań podejmowanych w fazach identyfikacji oraz przygotowania projektu. Struktura fiszki projektowej jest oparta na modelu analizy struktury logicznej i zawiera standardową matrycę analizy logicznej. Jednak jest w niej również pewna liczba innych elementów, opartych na specyficznych wymaganiach.
- **Finansowanie** – sprowadza się do zatwierdzenia do współfinansowania ze środków unijnych. Aby tak się stało, projekt musi być przede wszystkim zgodny z wymogami programów operacyjnych oraz zostać złożony w instytucji wdrażającej dany program, przejść ocenę formalną i merytoryczną, zostać umieszczony na liście rankingowej i podpisana powinna zostać umowa o dotację. Wybór sposobu finansowania projektów unijnych nie następuje w sposób dowolny. Konieczne jest zapoznanie się potencjalnego projektodawcy z dokumentami wyjaśniającymi, które precyzują grupy podmiotów uprawnione do ubiegania się o dane środki finansowe. Obowiązuje tutaj zasada zakazu podwójnego dofinansowania, czyli niemożność wspierania równocześnie tego samego projektu z kilku źródeł. Ponadto w myśl artykułu 87 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską (TWE) udzielanie przedsiębiorcom pomocy ze środków publicznych jest niezgodne z ideą wolności gospodarczej i regułami wspólnego rynku, gdyż każda pomoc udzielona przez państwo lub pochodząca ze źródeł państwowych, która zakłóca konkurencję przez uprzywilejowanie niektórych przedsiębiorstw lub gałęzi gospodarki, jest sprzeczna z regułami wspólnego rynku [Pełka, Stasiak 2002, s. 18]. Dlatego też prawo Unii Europejskiej szczegółowo opisuje warunki udzielania takiej pomocy, precyzyjnie określając jej dopuszczalność, zakres, procedury przyznawania środków oraz monitorowania ich wykorzystywania. Z tego też powodu skuteczność pozyskiwania środków finansowych z Unii Europejskiej na tego typu projekty jest związana przede wszystkim z przestrzeganiem

standardów założonych przez darczyńców i wyznaczone przez nich instytucje [Krzos 2006, s. 448].

- **Wdrażanie** – na ten etap składa się realizacja założeń projektu zgodnie z założonym planem oraz monitorowanie założeń projektu i jego wskaźników. Realizacja projektu dokonywana jest według przyjętego wcześniej harmonogramu działań. Monitoring natomiast dotyczy parametrów zarówno jakościowych, jak i ilościowych. Monitoring rozumiany jest jako systematyczne zbieranie i analizowanie informacji finansowych i statystycznych dotyczących wdrażania projektów. Jego celem jest zapewnienie zgodności realizacji projektów i programu z wcześniej zatwierdzonymi założeniami realizacji.
- **Ewaluacja** – oznacza okresową ocenę efektywności, skuteczności, oddziaływania, trwałości i zgodności programu w kontekście założonych celów. Jednym z najważniejszych elementów ewaluacji jest analiza wartości dodanej. Przez wartość dodaną projektu można rozumieć np. osiągnięcie dodatkowych rezultatów, takich jak wyższe lub uzupełniające kwalifikacje, potwierdzone stosownym świadectwem lub dyplomem, osiągnięcie rezultatów innych niż rezultaty osiągane w ramach dotychczasowych działań, utworzenie dodatkowej liczby nowych miejsc pracy, dostarczenie usług, które byłyby nieosiągalne bez wsparcia, wsparcie dotychczasowej działalności projektodawcy [*Zarządzanie...* 2004].

Badania przeprowadzone wśród organizacji korzystających z dotacji unijnych wskazują, że wiele z nich dostrzega korzyści wynikające z uczestnictwa w projektach unijnych [Krzos 2006, s. 448]. Podkreślają one, że dzięki projektom europejskim zwiększa się efektywność pracy organizacji i jej jakość. Akcentują także trudności na etapie pozyskiwania informacji o projektach, przygotowywania projektów, jak również rozliczania finansowego. Ponadto na etapie oceny merytorycznej projektów wskazują na dużą liczbę odrzucanych wniosków o dotację. Wynika to jednak głównie z niezajomości specyfiki projektów europejskich. Można zatem wysunąć wniosek, że im szybciej potencjalni beneficjenci środków unijnych zapoznają się z nowymi zasadami pozyskiwania środków finansowych na realizację projektów europejskich, tym lepiej przygotowują się do ich aplikowania. Jednym ze sposobów na efektywne pozyskiwanie i wykorzystywanie środków unijnych jest m.in. zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu organizacjami/instytucjami.

4. Podejście procesowe a projekty unijne

Pozyskiwanie i wykorzystywanie środków unijnych powinno stanowić zbiór procesów inicjowania, planowania, realizowania, kontrolowania i zamykania projektu. Procesy te są zależne od siebie – element wyjścia z procesu n jest elementem wejścia do procesu $n + 1$ [Klonowski 2005, s. 142].

Jednakże podstawowym założeniem podejścia procesowego w projektach unijnych jest bazowanie na pracy zespołowej. Zespoły projektowe powołane w instytucjach/organizacjach wykorzystujących środki unijne stanowią podstawowy zasób

ukierunkowany na przygotowanie wniosku i wykorzystanie dotacji unijnej. Zespoły te charakteryzują się przekraczaniem granic wyznaczanych przez wypełnianie funkcje oraz uczestniczeniem poszczególnych pracowników organizacji w realizacji kilku procesów/projektów jednocześnie. Równocześnie zespoły te przyczyniają się do złamania dotychczasowych barier związanych z funkcjonalnym podejściem do organizacji pracy oraz komunikacji.

Istotnym elementem w podejściu procesowym są także umiejętności kierownicze osób zarządzających. W projektach zakres możliwych reakcji i zachowania jest określony zdolnościami osobistymi, wiedzą i motywacją kluczowych osób zespołu projektowego. W miarę zaangażowania się w realizację projektów rozwijają się zdolności, wiedza i wartości grupowe. Umiejętności te określane są przez dwa czynniki :

a) kompetencje – zakres zdolności, które kierujący może wnieść do zachowania projektowego firmy,

b) możliwości – oznaczające wielkość wysiłku, który kierujący może ponieść podczas realizacji poszczególnych projektów.

Wypracowanie metodologii ukierunkowanej na zarządzanie projektami unijnymi związane jest nierozzerwalnie ze stylem działania danej organizacji oraz z tym, jak szybko zostanie to zaakceptowane przez pracowników i w jaki sposób wykorzystane. Istotną rolę ma do odegrania tutaj kierownictwo organizacji, które musi samo skutecznie wprowadzać metodologię zarządzania tymi projektami.

Organizacje chcące prawidłowo planować, wdrażać i rozliczać projekty objęte dotacjami unijnymi powinny wprowadzić pewną standaryzację w tym obszarze. Idealnie byłoby, gdyby istniała możliwość przygotowania jednolitej metodologii zarządzania projektami dla wszystkich projektów, niezależnie od tego, czy będą to projekty inwestycyjne, szkoleniowe, doradcze czy badawcze. Jednakże wdrożenie takiej metodologii zarządzania projektami unijnymi może być trudne, szczególnie gdy wewnątrz organizacji istnieje silny opór przeciw zmianom. Aby uniknąć takiej sytuacji, istotne jest, zgodnie z podejściem procesowym, ustalenie wynikających z tej metodologii rzeczywistych korzyści. Inaczej bowiem sytuacja będzie wyglądała w podmiotach, które realizują projekty unijne okazjonalnie lub jednorazowo, a inaczej w organizacjach, których działalność jest istotnie związana z pozyskiwaniem dotacji unijnej.

Jednym z najważniejszych etapów realizacji projektu unijnego jest planowanie. Proces ten powinien rozpocząć się od zdefiniowania wymagań, takich jak określenie zakresu i podziału prac, specyfikacji, przedziałów czasowych i wydatków. Istotne na tym etapie jest to, aby koordynator projektu dobrze rozumiał jego założenia i ograniczenia. Ponadto szanse projektu rosną, gdy pracowników włącza się w proces przygotowania planu. Należy jednak pamiętać, że nawet najlepiej przygotowany projekt nie uchroni się przed klęską, gdy zawiedzie proces realizacji. Na proces ten istotnie wpływają dobre stosunki pomiędzy osobami uczestniczącymi w projekcie, niezależnie od tego, czy na stałe pracują w danej organizacji czy też nie. Ponadto

na wykonanie projektu pozytywnie wpływa otwartość we wzajemnej komunikacji, uczciwość, zachowanie wewnętrznej spójności czy raportowanie na temat projektu zgodnie z jego stanem faktycznym.

Istotnym procesem przebiegu projektu unijnego jest także kontrola. Obejmuje ona dane o zasobach wykorzystanych przy realizacji projektu, określa stan i stopień realizacji projektu, powinna umożliwić sprawne diagnozowanie problemów i wprowadzenie zmian w planie realizacji projektu [Kerzner 2005, s. 136].

W projektach unijnych często zdarzają się jednak sytuacje, że osoby biorące udział w ich realizacji nie zawsze wiedzą, jak monitorowany jest dany projekt. Przyjmują, że wskaźniki dotyczące procesów związanych z projektem są wyłącznie finansowe, a więc muszą być wyrażone w jednostkach pieniężnych i powinny być znane przede wszystkim kierownictwu. Takie podejście do zarządzania projektami podważa nadrzędną zasadę dotyczącą parametrów procesu, takich jak mierzalność czy wpływ koordynatorów na projekt/proces (koordynatorzy powinni znać projekt, by móc nim sterować i uruchamiać odpowiednie działania doskonalące).

Zgodnie z podejściem procesowym, efektywne zarządzanie projektami europejskimi możemy osiągnąć, gdy styl działania instytucji/organizacji oparty jest na wzajemnym zaufaniu, sprawnej komunikacji, współdziałaniu, pracy zespołowej oraz stosowaniu odpowiedniej metodologii zarządzania tymi projektami [Kerzner 2005, s. 77].

5. Podsumowanie

Praktyka zarządzania projektami unijnymi w organizacjach dowodzi, iż coraz częściej zwraca się uwagę na wykorzystywanie w tych projektach podejścia procesowego. Przyczynia się do tego rosnąca złożoność i zmienność otoczenia powodująca podejmowanie niestandardowych działań, których celem jest rozwiązywanie nietypowych problemów, m.in. przez wykorzystanie dotacji unijnych. Powoduje to wzrost zapotrzebowania na koncepcje, metody i techniki zarządzania tego typu projektami, gdyż dostępność do funduszy unijnych staje się coraz bardziej powszechna. Zarządzanie projektami europejskimi w ujęciu procesowym to uniwersalna koncepcja, której zastosowania nie można ograniczać do wybranej dziedziny czy branży. Koncepcja ta nie zna granic państwowych ani kulturowych. Jest to koncepcja w pełni opisana w literaturze przedmiotu. Procesy realizowane w ramach projektów unijnych stanowią jasno sformułowany i logicznie powiązany system, z którego korzystają lub powinny korzystać zarówno firmy komercyjne, jak i organizacje użyteczności publicznej i różnego rodzaju organizacje *non-profit* itp. Wykorzystanie założeń koncepcji podejścia procesowego prowadzi w sposób bezpośredni do podnoszenia efektywności pozyskiwania i wykorzystywania środków unijnych. Zarządzanie projektami unijnymi wymaga przede wszystkim planowania i kontrolowania osiągnięcia wyznaczonych celów. Jak wskazano powyżej, podejście procesowe stanowi znakomite narzędzie do planowania, wdrożenia i kontrolowania projektów unijnych [Klonowski 2005,

s. 144]. Tym samym można zaryzykować stwierdzenie, zgodnie z przyjętą tezą, że zastosowanie podejścia procesowego w organizacjach wpływa na efektywność pozyskiwania i wykorzystywania środków unijnych.

Literatura

- Cyfert Sz., Krzakiewicz K., *Koncepcja organizacji zorientowanej na procesy*, [w:] *Nowoczesność przemysłu i usług. Doskonalenie zarządzania jako źródło przewagi konkurencyjnej*, red. J. Pyka, TNOiK, Katowice 2006.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Klonowski P., *Zarządzanie projektami jako narzędzie wspomagające proces globalizacji*, [w:] *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Zarządzanie 3, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1093, AE, Wrocław 2005.
- Krzos G., *Analiza i ocena skuteczności oraz efektywności zarządzania projektem współfinansowanym ze środków unijnych w przedsiębiorstwach dolnośląskich*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – celowość, skuteczność, efektywność*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1104, AE, Wrocław 2006.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.
- Pełka P., Stasiak M., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2002.
- Rutkowska J., *Podejście procesowe a technologia informatyczna według metodologii ARIS i ADONIS*, „Problemy Zarządzania” 2005 nr 1, artykuł publikowany na stronie www.pz.wz.uw.edu.pl, s. 4.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2002.
- Trocki M., Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2006.
- Zarządzanie cyklem projektu*, Komisja Europejska, Bruksela 2004.

A PROCESSING APPROACH TO MANAGEMENT OF UNION PROJECTS

Summary: Processing orientation concerns not only processes in commercial enterprises, but also in public utility organizations and non-profit institutions (including self-governmental). This is the reason why management through the realization of different projects connected with processing approach is so important. On the other hand, in the present market conditions, the development of competence, the elastic adaptation to the changing conditions and looking for new possibilities of development are necessary.