

**Beata Tarczydło**

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

## **UDZIAŁ W PROJEKCIE UNIJNYM A ZMIANY W ORGANIZACJI**

### **1. Wstęp**

Z chwilą przystąpienia Polski do Unii Europejskiej zmieniły się uwarunkowania działania przedsiębiorstw. Istotną korzyścią jest możliwość uczestnictwa w programach wspólnotowych oraz dostęp do funduszy strukturalnych. Przedsiębiorcy mogą ubiegać się o wsparcie finansowe pochodzące z wielu źródeł wspólnotowych [Burnat-Mikosz (red.) 2004, s. 1].

W niniejszym opracowaniu przybliżony zostanie proces opracowania i wdrożenia programu unijnego dofinansowanego z funduszy strukturalnych. Analizą objęto grupę handlową z branży instalacyjno-sanitarnej. Jest to średnie przedsiębiorstwo mające kilkanaście oddziałów i ogólnopolski zasięg działania.

W wyniku przeprowadzonej analizy oraz studiów literaturowych wypracowano zalecenia dla przedsiębiorców uczestniczących w projektach unijnych i przeżywających zmiany. W szczególności omówiono procedurę skutecznej transformacji organizacji, adekwatną do rewolucyjnej zmiany.

### **2. Projekt unijny**

Przez pojęcie projektu należy rozumieć pewne przedsięwzięcie, na które składa się zespół czynności, określonych przez datę rozpoczęcia, specyficzne cele i limity, ustalone odpowiedzialności realizatorów, budżet, harmonogram działań oraz termin zakończenia (por.: [Frączkowski 2003, s. 11]). Celowe zdaje się podkreślenie faktu, że pojęcie to nie jest jednoznaczne. Projekt to wielozadaniowe zlecenie, dla którego określa się wymagania dotyczące wydajności, kosztów, czasu i zakresu oraz które wykonuje się tylko jednorazowo (na podstawie: [Lewis 2006, s. 13]).

Uwzględniając powyższe stanowiska, przyjmuje się, że projekt unijny to przedsięwzięcie dofinansowane ze środków wspólnotowych dotyczące określonego obszaru działania, rozwoju lub doskonalenia organizacji, dla której został on przygotowany.

W ramach funduszy strukturalnych istotne miejsce zajmuje Europejski Fundusz Społeczny (więcej na ten temat w: [Burnat-Mikosz (red.) 2004, s. 11-12]. Inwestycje finansowane z EFS powinny wspierać rozwój zasobów ludzkich, rozwiązania socjalne i aktywną politykę zatrudnienia. Taki właśnie obszar aktywności został objęty analizą w niniejszym opracowaniu.

### 3. Charakterystyka organizacji

Analizowana grupa handlowa<sup>1</sup> jest prywatną firmą założoną na początku 1989 r. w Krakowie. Zaliczana jest do sektora MŚP. Zajmuje ważne miejsce w branży instalacyjno-grzewczej oraz sanitarnej na terenie Polski. Posiada kilkanaście oddziałów i salony sprzedażowe. W całości oparta jest na kapitale polskim. Prowadzi obsługę firm wykonawczo-handlowych oraz inwestycji na terenie całego kraju i poza jego granicami, szczególnie na rynkach wschodnich. Badana grupa handlowa jest dystrybutorem wyrobów największych producentów i marek z Polski, Danii, Francji, Włoch, Niemiec, Austrii i Szwajcarii, Hiszpanii, Portugalii, Holandii, Finlandii, takich jak: Wavin, Brugman, Bosch, Valvex, Roca, Ceramika Paradyż, Tubądzin, Ceramika Końskie, Ceramika Gres, Kludi, Herz, Geberit, Grundfos, Junkers, Vaillant, Wilo, KME Europa, Saunier Duval, Sanitec Koło, Franke, Ariston, KFA Armatura, Termet, Oras, Biawar, Viega, Clage, Reflex, Viessmann, MTS, Emalia Olkusz, Gullfiber, Danfos, Zelmech, Opoczno, Atlas, Kreisel, Purmo.

Analizowana grupa handlowa w swojej ofercie ma wyposażenie łazienek, technikę grzewczą, systemy instalacyjne oraz sieci zewnętrzne. Oferowany asortyment ma zastosowanie w branżach: sanitarnej, wodno-kanalizacyjnej, grzewczej, klimatyzacyjnej i budowlanej. Ponadto sprzedaje ceramikę i chemię budowlaną.

System sprzedaży oparty jest na działalności przedstawicieli handlowych oraz sprzedaży detalicznej w salonach firmowych.

Należy podkreślić, że w 2004 r. analizowany holding doświadczył pierwszego kryzysu rozwojowego, który wymógł potrzebę przejścia od intuicyjnego modelu kompetencji do etapu profesjonalizacji działań.

Szybki rozwój rynków branżowych oraz ich otoczenia sprawia, że zarówno przewaga konkurencyjna, jak i działania przedsiębiorstw mają charakter dynamiczny [Nehring A. (red.) 2007, s. 46]. Przyczyniło się to w istotny sposób do udziału w programie unijnym. Projekt orientowano na nową strategię rynkową grupy. Sytuacja w branży obliżowała do wzrostu dochodowości przy utrzymaniu istniejącego udziału w rynku oraz budowania uczciwych i długofalowych relacji z klientami i kooperantami (marketing partnerski, ugruntowywanie lojalności partnerów i klientów).

---

<sup>1</sup> Wszelkie informacje o grupie i projekcie opracowano w oparciu o serwis internetowy grupy, wnioski o dofinansowanie realizacji projektu oraz doświadczenia własne wynikające z faktu bycia partnerem w analizowanym projekcie oraz trenerem odpowiedzialnym za dwie grupy zawodowe.

## 4. Etapy przygotowywania i wdrażania projektu

W toku prac okołoprojektowych dwukrotnie (tj. na początku i w połowie czasu wdrażania) przeprowadzono badanie i analizę potrzeb szkoleniowych. Badaniami objęto przedstawicieli wszystkich grup zawodowych i wszystkich oddziałów grupy. Ankietowani otrzymali kwestionariusz badawczy zawierający zestaw zagadnień/obszarów rozwojowych, zebranych w trzech rozłącznych grupach problemowych. Zagadnienia podzielono według standardów P. Druckera na zagadnienia związane z kompetencjami strategicznymi, branżowymi i społecznymi. Każda z grup zawierała po 15 zagadnień/obszarów niezbędnych do efektywnego funkcjonowania w środowisku pracy. Zadaniem ankietowanych było uszeregowanie wspomnianych zagadnień od najistotniejszego (ranga 1) do najmniej ważnego (ranga np. 15). Dodatkowo każdy z ankietowanych miał możliwość uzupełnienia rankingu o jego zdaniem istotne inne obszary rozwojowe.

W procesie badawczym przeprowadzono także wiele spotkań z przedstawicielami kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla, z bezpośrednimi przełożonymi uczestników szkoleń i wybranymi pracownikami. Analizowano udostępnione materiały, dokumenty i raporty oraz stosowano technikę obserwacji w wybranych działach firmy i salonach sprzedażowych.

Zrealizowane badania umożliwiły skonstruowanie szczegółowego programu szkoleniowo-rozwojowego, dostosowanego do rzeczywistych oczekiwań ostatecznych beneficjentów, a także wprowadzenie zmian do projektu w sierpniu 2006 r.

## 5. Opis zrealizowanego projektu

Projekt Zintegrowany Rozwój Kluczowych Kompetencji Pracowników analizowanej grupy handlowej adresowany był do kadry 11 spółek, firm handlowych sektora MŚP, działających pod wspólną marką na terenie 10 województw Polski.

W efekcie przeprowadzonej analizy potrzeb szkoleniowych zaprojektowano program intensywnych oddziaływań szkoleniowych adresowanych do pracowników wszystkich szczebli: kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla, handlowców hurtowych, detalicznych i inwestycyjnych, pracowników administracji, logistyki, marketingu, magazynierów i kierowców. Programem zintegrowanego rozwoju kluczowych kompetencji objęto 242 uczestników, tj. 90% ogółu zatrudnionych.

Tematyka szkoleń w ramach projektu została ułożona tak, by rozwijać kluczowe umiejętności, z zakresu strategicznych, branżowych i społecznych kompetencji, z uwzględnieniem specyfiki sześciu grup docelowych.

Cele wokół, których oscylowały zajęcia, to: rozwój jednostki; udrożnienie procesów komunikacyjnych; rozwój umiejętności i rozwiązywanie problemów codziennej praktyki zawodowej; poznanie i wdrożenie nowych metod, narzędzi i procedur skutecznego działania; rozwój grupy handlowej; angażowanie pracowników wszystkich szczebli w proces zmian oraz analiza i wypracowanie wspólnych dla grupy standardów pracy na rynku działania.

Przewidziano 217 szkoleń ogólnych, rozwijających potencjał i uniwersalne kompetencje pracowników. Szczególny nacisk położono na rozwój kompetencji, takich jak: nastawienie na rezultaty; współdziałanie; komunikatywność; przywództwo i zarządzanie; budowanie zespołu i doskonalenie pracy zespołowej; kontakt z klientem, organizacja pracy i zarządzanie czasem; planowanie oraz radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych i stresujących poprzez doskonalenie zachowań asertywnych.

W każdym roku przeprowadzono warsztaty podtrzymujące, których celem było wzmocnienie efektu uczenia się oraz stymulowanie procesu transferu nabytej wiedzy i umiejętności do funkcjonowania grupy handlowej. Projekt stymulował zmiany w działaniach przedsiębiorstwa.

## 6. Czynniki ludzkie w procesie zmian w organizacji

Proces zmian w organizacji może być realizowany w formule ciągłej (dostosowawczej) albo skokowej (kwantowej) [Banaszyk, Cyfert 2007, s. 11]. Oznacza to, że zmiany ciągle nakierowane są na bieżące doskonalenie organizacji, z kolei zmiany skokowe wiążą się z radykalną zmianą, której konsekwencją jest wypracowanie i stopniowe wdrożenie nowego modelu biznesu. Proces zmian w organizacji powoduje wiele zjawisk, nad którymi trzeba zapanować. Szczególne znaczenie w praktyce zarządzania zmianą odgrywa odpowiednie traktowanie personelu. W odniesieniu do czynnika ludzkiego zmiana przebiega na kilku płaszczyznach, co przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Płaszczyzny i elementy procesu zmian w organizacji w odniesieniu do czynnika ludzkiego

Płaszczyzna	Elementy
Intelektualna	rozumienie, akceptowanie, stawianie pytań
Emocjonalna	popieranie, wyrażanie entuzjazmu, identyfikowanie się, zadowolenie
Motoryczna	działanie, dążenie do pewnych skutków, sprzyjanie pewnym postawom i działaniom

Źródło: [Zarębska 2002, s. 156].

Metodyczne postępowanie w warunkach zarządzania zmianą powinno rozpoczynać się od zapoznania personelu z istniejącymi problemami. Ludzie muszą poznać nową wizję, misję i strategię działania organizacji. Zaleca się spotkania, seminaria i treningi mające na celu przekazanie konkretnych metod rozwiązywania problemów, tak by ludzie zrozumieli i zaakceptowali zmiany oraz aby zadali pytania ich nurtujące. Dopiero wtedy można oddziaływać na płaszczyźnie emocjonalnej. Istotą jest uzyskanie zgody na zmiany przejawiającej się w popieraniu, wyrażaniu entuzjazmu, identyfikowaniu się i zadowoleniu.

Z badań wynika, że gdyby nie uzyskano zgody emocjonalnej ludzi, nie byłoby możliwe skuteczne wdrażanie zmiany. W dużym stopniu zależy ona od systematycznej komunikacji, która ułatwia ludziom stopniowe identyfikowanie się z innowacją

mi w działaniach. Ważną rolę odgrywa także przykład z góry, zaangażowanie i wzorcowe postępowanie menedżerów wpływają na skuteczne delegowanie uprawnień i systematyczne konsultowanie wątpliwości.

W praktyce zdarza się jednak, że osoby piastujące stanowiska menedżerskie deklarują jedynie poparcie i gotowość do konsultacji, podczas gdy już zdecydowali co, dlaczego, jak robić i w rzeczywistości nie zamierzają nikogo słuchać. Powoduje to powstanie luki w zakresie wiarygodności i spójności, a udawana skłonność do konsultacji szybko zostaje zdemaskowana [Zarębska 2002, s. 157]. W praktyce najważniejsze jest bowiem współuczestnictwo wszystkich, których dotyczy zmiana w jej wdrażaniu. Naturalnie jest to proces, w trakcie którego każdy pracownik powinien zrozumieć potrzebę, konieczność i korzyści wynikające z wdrażanych zmian. Sprzyja to bowiem skutecznym działaniom przynoszącym wymierne rezultaty, na tzw. płaszczyźnie motorycznej. Przejawia się to uruchomieniem przemyślanych działań mających konkretny cel i kierunek.

W badanej organizacji położono duży nacisk na przygotowanie kierownictwa średniego i wyższego szczebla do zarządzania zmianą, z uwzględnieniem roli wszystkich pracowników. Poprzez cykl szkoleń odbywanych cyklicznie w ramach projektu, nie tylko wypracowano procedurę właściwego postępowania, ale monitorowano skutki wdrożeń i wspomagano proces realizacji. Zasadne zdaje się stwierdzenie, że bez czynności projektowych nie udałooby się tak sprawnie wprowadzić zmian w badanej firmie i celowe zdaje się ich przybliżenie.

## 7. Udział w projekcie a zmiany w organizacji

Udział grupy handlowej w projekcie zintegrowanego rozwoju kluczowych kompetencji personelu stworzył pewne szanse i zagrożenia oraz w istotny sposób przyczynił się do zmian w funkcjonowaniu organizacji. Zaistniałe zmiany dotyczą wielu obszarów, a w szczególności: sposobu zarządzania grupą, nowej organizacji Działu Zaopatrzenia i Logistyki, wypracowania nowych standardów zarządzania powierzchnią sprzedażową i ekspozycją oferowanych wyrobów (*merchandising*), wdrożenia nowych metodyk – zarządzania projektami oraz zarządzania czasem pracy, działania zespołowego, radzenia sobie w sytuacjach stresowych i trudnych, wyraźnego określenia, w czym powinna specjalizować się firma (rezygnacja z obrotu nierentownymi wyrobami), poprawy standardów obsługi klienta indywidualnego i instytucjonalnego czy udoskonalenia negocjacji handlowych i zakupowych.

Z punktu widzenia realizacji projektu zdecydowanie największą korzyścią było otrzymanie wiedzy o narzędziach, metodach i procedurach nowoczesnego zarządzania, a także danie wsparcia w procesie ich wdrożenia. Nie byłoby możliwe przeszkolenie tak dużej liczby pracowników bez dofinansowania ze środków unijnych.

Należy podkreślić, że kadra analizowanej jednostki jest bardzo zróżnicowana – od fachowców wysokiej klasy, przez samouków opierających się na intuicji, po „tymczasowców”, którzy nastawiają się na zdobycie pewnego doświadczenia i pój-

ście dalej, czy wręcz protegowanych, którzy niewiele wnoszą do organizacji, a nie-  
rzadko traktowani są lepiej niż pełnowartościowi pracownicy.

Korzyścią jest zatem to, że wszyscy uczestnicy zdobywali wiedzę i ważne umie-  
jętności praktyczne, np. w zakresie nowoczesnych metod, narzędzi i procedur sku-  
tecznego zarządzania, pracy zespołowej, obsługi klienta, negocjacji, merchandisingu  
czy asertywności. Oczywiście ich adaptacja dla grupy handlowej to długofalowy  
proces zależny od modelu zarządzania, przyjętej strategii i samych ludzi.

Ważną korzyścią dla holdingu było stworzenie okazji do integracji pracowników  
z poszczególnych grup zawodowych. Przyczyniło się to do poprawy klimatu, lepszej  
komunikacji, zbudowania nowych relacji, a zatem zasadne zdaje się stwierdzenie o  
zaistnieniu ważnej zmiany społeczno-kulturowej w analizowanym holdingu. W za-  
jęciach uczestniczyli przedstawiciele kilku oddziałów, zwykle z jednej grupy zawo-  
dowej, np. kierowników, handlowców stacjonarnych czy administracji. Dwa razy  
zorganizowano wyjazdowe szkolenie integracyjne z zajęciami w plenerze. W trzy-  
dniowym cyklu szkoleniowym jednorazowo uczestniczyło kilkadziesiąt osób, co  
stanowi jedną trzecią całego personelu. W czasie tych przedsięwzięć realizowano  
cele zarówno merytoryczne, jak i integracyjno-rekreacyjne.

Pozytywnym rezultatem cykli szkoleniowych jest na pewno rozwój jednostki.  
Ludzie przechodzili przez cykl warsztatów interaktywnych, dających trenerowi  
możliwość obserwacji nabytych przez nich umiejętności, poziomu zaangażowania  
w rozważane zagadnienia i opisywanych rezultatów zaadaptowania narzędzi, metod  
i procedur.

Kolejnym pozytywnym skutkiem było obserwowane współdziałanie, zarówno  
w czasie warsztatów, jak i poza nimi. Na przykład w czasie przerwy ludzie rozmawiali  
o konkretnych sytuacjach z ich praktyki, z którymi udało się lepiej poradzić  
dzięki osobom poznanym na warsztatach. Zaistniała ważna zmiana – poprawa ko-  
munikacji, większe zaangażowanie oraz większa chęć wzajemnej pomocy niż do-  
tychczas.

Uczestnicy komentowali niektóre ćwiczenia i tematy warsztatowe jako istotne z  
punktu widzenia przydatności dla ich pracy zawodowej. Na przykład przeanalizo-  
wane sytuacje czy odegrane scenki nierzadko zdarzały się uczestnikom w wykony-  
wanej pracy i twierdzili, że skorzystali z tego, co wypracowała grupa w czasie  
warsztatów. Innymi słowy, dzięki projektowi zmieniono sposób działania w pew-  
nych sytuacjach rynkowych, a zatem zaszła zmiana w standardach obsługi klienta.

Jednym z ważnych czynników skuteczności i efektywności wykorzystania środ-  
ków unijnych jest stworzenie odpowiedniego klimatu w czasie warsztatów, pewnej  
dyscypliny, ale i miłego bezpiecznego nastroju celem zaangażowania, motywacji i  
chęci współdziałania. Bardzo ważne są: wymiana doświadczeń, analizowanie sytu-  
acji praktycznych, uporządkowanie niezbędnej wiedzy, ale także przećwiczenie sce-  
nek i sytuacji nawiązujących do realiów pracy kursantów. Wypracowane w czasie  
realizacji projektu pomysły grupowe, nowe zasady postępowania czy zmienione  
procedury są nadal wdrażane w badanej grupie handlowej.



Poza pozytywnymi rezultatami naturalne są także różne utrudnienia, zagrożenia i w jakimś stopniu negatywne skutki.

Przygotowanie i wdrożenie projektu wymaga zaangażowania, dyscypliny, przejścia procedur. Dużym wyzwaniem są dokumenty i związana z tym ogromna biurokracja. Wyzwaniem jest sprostanie procedurom, do których nie ma jednoznacznych wytycznych.

Prawie czteroletni okres realizowania projektu to w warunkach gospodarki rynkowej duże wyzwanie. Zachodzi wiele zjawisk i sytuacji. Następują wahania popytu, wzrasta siła konkurencji i konieczna jest elastyczność.

Analizowana grupa handlowa przeszła wielką transformację. Zaistniały w niej istotne zmiany strategiczne (przejście od intuicyjnego modelu kompetencji do etapu profesjonalizacji działań), organizacyjne (wdrożenie wielu nowych rozwiązań związanych z organizacją pracy), personalne (w dużym stopniu wymiana kadry zarządzającej, podniesienie kwalifikacji i kompetencji zawodowych większości pracowników) oraz kulturowe (zintegrowanie kadry i poprawa relacji). Nie wszystkie zależały od projektu, ale realizowane szkolenia na pewno powodują poszukiwanie i wdrażanie nowych rozwiązań w firmie. Diametralnie zmieniła się sytuacja w branży, na rynku, w działaniach konkurencji, co zobligowało zarząd do wyznaczenia nowej strategii rynkowej i w konsekwencji wielu zmian w działaniu firmy. Ilość zmian w samej firmie i w jej funkcjonowaniu powodowała narastający stres i różne trudności. Poza tym działalność firmy handlowej w dużym stopniu zależy od partnerów, w tym producentów. W warunkach gospodarki rynkowej sztuką jest sprzedaż, ale bezdyskusyjnie najważniejsze jest, by mieć czym handlować. W sytuacji blokad towarowych, potrzeby windykacji należności, sprzeczności interesów różnych grup zawodowych czy partnerów biznesowych powstaje wiele wyzwań. Czynniki rynkowe i wewnętrzne spowodowały potrzebę wprowadzenia zmian w projekcie po dwóch latach jego wdrażania.

Negatywnym efektem intensywnego programu szkoleń, po początkowym zapałach, było w końcowej fazie sygnalizowane zniechęcenie. Kolejne szkolenia wiązały się z wyjazdami, potrzebą opuszczenia domu, rodziny, miejsca pracy. Zwiększała się ilość obowiązków, udział w szkoleniu nie zwalniał z obowiązku wykonania normalnej pracy.

W procesie realizacji projektu ważną trudnością jest pokonanie bariery nieufności, wynikającej z różnic między zaleceniami teoretycznymi a realiami praktycznymi.

Równoległe do projektu zintegrowanego rozwoju kluczowych kompetencji pracowników, analizowana grupa handlowa wdrażała nowy system informatyczny Axapta. Niestety, przez kilka miesięcy dochodziło wręcz do sytuacji kryzysowych wynikających z trudności w posługiwaniu się nowym systemem.

## 8. Procedura skutecznej transformacji organizacji

Obserwacje i doświadczenia wynikające z udziału w projekcie skłaniają do refleksji nad efektywnym sposobem dokonania rewolucyjnej zmiany czy transformacji. Optymalnym rozwiązaniem wydaje się metodyczne podejście i wypracowanie określonej procedury.

Przeprowadzenie transformacji organizacji to bardzo skomplikowany i trudny proces. Wymaga on ścisłej współpracy, inicjatywy i skłonności do poświęceń wielu ludzi, na płaszczyznach intelektualnej, emocjonalnej i motorycznej.

Interesująca technika związana z rozważaną sytuacją to – sprzedawaj problemy, a nie rozwiązania [Bridges 2008, s. 115-116]. W organizacji, w której zmiana jest normą, informowanie ludzi o problemach skłania ich do poszukiwania rozwiązań. Zainteresowani lepiej rozumieją sytuację i efektywnie angażują się w nią. Jeśli wszyscy uznają wagę problemu, szybciej udaje się znaleźć rozwiązanie. Dodatkowo informowanie o problemach jest taktyką długofalową, która przygotowuje personel do konkretnych transformacji organizacyjnych i do permanentnych zmian.

Podsumowując, metodyczne działania w zakresie skutecznej transformacji organizacji warto sprowadzić do następującej procedury:

- 1) tworzenie koalicji sterującej procesem zmian – przygotowanie gruntu pod dobry start,
- 2) likwidowanie oporu przed zmianami – sztucznych barier psychologicznych,
- 3) wyznaczenie celów operacyjnych i zasad premiowania – jak sprawić, by ludziom opłacało się akceptowanie zmian,
- 4) pokonywanie konfliktów – konstruktywni idealisci kontra warstwy pilnujące swoich interesów,
- 5) motywowanie do zmian i kreowanie pierwszych szybkich sukcesów na nowej drodze,
- 6) uświadamianie rezultatów wprowadzanych zmian – korzyści dla wszystkich,
- 7) utrwalanie wprowadzonych zmian w kulturze organizacji (więcej na ten temat: [Kotter 2007, s. 47-187]).

Powyższa procedura pozwala uniknąć typowych błędów podczas reorganizacji firmy wynikającej z rewolucyjnej zmiany. Daje możliwość skutecznego rozwoju i sprzyja budowie nowoczesnej organizacji.

## 9. Podsumowanie

W świetle przeprowadzonego studium przypadku zasadne są następujące wnioski i spostrzeżenia.

Badana grupa handlowa wyszła skutecznie z pierwszego kryzysu w działaniach na rynku, czego bez udziału w projekcie unijnym najprawdopodobniej nie udało się przeprowadzić tak skutecznie.



Wykorzystanie uzyskanych środków pomocowych wymaga ścisłego współdziałania pomiędzy wszystkimi osobami zaangażowanymi w projekt, zarówno szkolenymi, jak i szkolącymi i przede wszystkim obsługującymi (beneficjent główny i wyznaczona ds. realizacji i rozliczenia projektu osoba, szczególnie ważny kontakt z działem personalnym; partnerzy, którzy opracowali projekt i odpowiadają za realizację szkoleń i całego programu rozwoju; koordynator projektu, opiekun projektu w regionalnej jednostce wdrożeniowej, np. Małopolska Agencja Rozwoju Regionalnego; kontrolerzy jednostki centralnej, tj. Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego).

Efekty zintegrowanego programu rozwoju kluczowych kompetencji pracowników są długofalowe i w znacznym stopniu zależą od poszczególnych osób, ale także od stylu zarządzania i modelu kultury organizacyjnej firmy.

Korzyści z udziału w projekcie czerpią: firma, poszczególni pracownicy i cała gospodarka.

W procesie wdrażania projektu unijnego występują przeszkody i zagrożenia, ale korzyści znacznie je przewyższają.

Podsumowując, należy stwierdzić, że lata 2004-2006 były pierwszym okresem, kiedy Polska miała szansę korzystania z funduszy strukturalnych – ważnego instrumentu finansowego Unii Europejskiej (więcej w: [Co wynika... 2007, s. 17-20]). Celem było i jest zwiększenie spójności gospodarczej i społecznej Polski z innymi krajami UE. Na podstawie wykonanego studium przypadku zasadne jest stwierdzenie, że badana grupa handlowa skutecznie wykorzystwała udział w projekcie, przetrwała kryzys i ugruntowała swoją pozycję w branży. Nie był to łatwy proces, ale przyniósł zamierzone rezultaty.

W zaprezentowanym przypadku wszelkie wysiłki związane z realizacją projektu orientowano na wspomaganie wprowadzenia nowej i skutecznej strategii rynkowej analizowanej grupy handlowej. W wyniku wdrożenia czynności projektowych doszło do przeobrażenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem, zmieniła się filozofia działania, powstały nowe wizja, misja i strategia.

Istotnie zmienił się kapitał ludzki, gdyż wymieniono głównie kadrę kierowniczą średniego szczebla, poddano także programowi szkoleń celem wdrożenia nowego sposobu myślenia i wyedukowania w zakresie nowoczesnych metod pracy idących w kierunku wykorzystywania potencjału zespołu, zarządzania projektami, zarządzania wiedzą i wdrażania marketingu partnerskiego.

Zwykle procesowi rewolucyjnej zmiany towarzyszą koszty społeczne, ale zmiana wydaje się warunkiem długofalowego sukcesu. Nie jest to proces łatwy. Warto skorzystać z potencjału ludzi, którzy wdrażali tego typu przedsięwzięcia. Warunki konieczne do skutecznego przeobrażenia organizacji i systemu zarządzania nią to odpowiednie środki finansowe, techniczne, technologiczne, ludzkie, *know-how*, konsekwencja w działaniu, metodyczne podejście oraz odpowiednia ilość czasu.

## Literatura

- Banaszyk P., Cyfert S., *Strategiczna odnowa przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.
- Bridges W., *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.
- Burnat-Mikosz M. (red.), *Pomoc Unii Europejskiej dla przedsiębiorców. Przewodnik*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Co wynika z doświadczeń 2004-2006?*, „UE – Fundusze Strukturalne” 2007 nr 1, marzec.
- Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
- Kotter J.P., *Jak przeprowadzić transformację firmy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Łuczka T. (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Szkice o współczesnej przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
- Nehring A. (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
- Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2002.

## PARTICIPATION IN UNION PROJECT AND CHANGES IN AN ORGANIZATION

### Summary

The case of a medium organization from the installation and sanitary sector was described in this article. In the years 2004-2007 this organization participated in a seminar cycle of the Integrated Development of the Main Competences of Employees project (Zintegrowany Rozwój Kluczowych Kompetencji Pracowników) in the frame of Human Resources Development – Sector Operational Program (Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich).

Starting from the union project, the analyzed organization was described. The particular attention was paid to the process of preparing and implementing the project and its general characteristics.

Next, the matter of functioning the organization in conditions of change management was discussed. Then, due to participation – as a partner – in the analyzed project, our observations were described. The comments and conclusions resulted from implementation of this project were formulated, with particular accent on changes in functioning the analyzed organization.