

**Katarzyna Tracz-Krupa**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: katarzyna.tracz@ue.wroc.pl

---

**CZYNNIKI SUKCESU W ZARZĄDZANIU  
EUROPEJSKIM PROJEKTEM SZKOLENIOWYM –  
WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

---

**SUCCESS FACTORS OF MANAGING  
EUROPEAN TRAINING PROJECT –  
EMPIRICAL RESEARCH FINDINGS**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.511.23

JEL Classification: J240, H750

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest diagnoza czynników determinujących zarządzanie europejskim projektem szkoleniowym w oparciu o wyniki badań empirycznych przeprowadzanych w 100 organizacjach publicznych i prywatnych, które otrzymały dofinansowanie unijne w perspektywie 2007-2013 w Polsce. Zastosowano metodę triangulacji, uwzględniającą analizę dokumentacji projektowej, wywiady telefoniczne oraz osobiste z osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie projektami szkoleniowymi w organizacjach oraz obserwację uczestniczącą. Wyniki badań dotyczą identyfikacji: podmiotów odpowiedzialnych za przygotowanie i rozliczenie projektów unijnych, trudności przy realizacji i rozliczaniu wniosków o dofinansowanie, postulowanych kierunków zmian w zakresie zarządzania projektami szkoleniowymi oraz elementów, które decydują o powodzeniu projektu realizowanego ze środków Unii Europejskiej.

**Słowa kluczowe:** uwarunkowania zarządzania projektem unijnym, projekt europejski.

**Summary:** The purpose of the article is to investigate the determinants of managing the European training project as the result of the empirical research carried out in 100 organizations that benefited from the European funds in Poland in the perspective 2007-2013. The triangulation method was used that included the EU project documentation's analysis, CATIs and CAPIs. Final research conclusions relate to the identifications of: subjects responsible for managing the EU training project, problems that beneficiaries of EU projects had, suggestions about the postulated change directions in the implementation of ESF projects together with the key success factors of ESF training project.

**Keywords:** conditions for managing the European Union project, European project.

## 1. Wstęp

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule są uwarunkowania zarządzania europejskim projektem szkoleniowym. Chęć zgłębienia tej problematyki wynika przede wszystkim z braku badań empirycznych dotyczących polskich organizacji, które skorzystały z dotacji unijnej na podniesienie kwalifikacji pracowników. W literaturze przedmiotu istnieją eksploracje dotyczące zarządzania projektami europejskimi [Trocki, Grucza (red.) 2007; Krzos 2013; Szwabe (red.) 2007; Grucza 2007; Weiss 2003; Olejniczak, Olejniczak 2004]. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka ograniczeń, które mogą stanowić przyczynek do badań autorki. Po pierwsze, niewiele jest publikacji traktujących o specyfice zarządzania projektami dotyczącymi kapitału ludzkiego [Kwiatkowska-Ciotucha 2013]. Po drugie, brakuje badań dotyczących polskich uwarunkowań zarządzania europejskim projektem szkoleniowym. Dostępne są publikacje na temat zarządzania europejskimi projektami unijnymi z zakresu szkoleń i rozwoju w Portugalii [Tomé 2012, s. 179-194; Tomé 2013, s. 336-356] czy w Wielkiej Brytanii [Keogh, Stewart 2001, s. 140-149; Johnson 1999]. Brakuje eksploracji wśród „nowych” krajów członkowskich, które wstąpiły do struktur Unii Europejskich w 2004 roku i później. Wyjątek stanowią pojedyncze publikacje pochodzące z Rumunii [Zaman, Georgescu 2014, s. 509-515; Pautu, Dogaru 2013, s. 1-18]. Po trzecie, warto podjąć trud zgłębienia problematyki uwarunkowań zarządzania europejskim projektem szkoleniowym i uzupełnienia luki badawczej ze względu na liczne problemy występujące na każdym etapie wydatkowania środków unijnych na szkolenia pracowników: przy planowaniu projektu unijnego, w trakcie jego realizacji, jak również w fazie rozliczania i kontroli projektu.

W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest diagnoza uwarunkowań zarządzania europejskim projektem szkoleniowym w oparciu o wyniki badań empirycznych przeprowadzanych w 100 organizacjach publicznych i prywatnych, które otrzymały dofinansowanie unijne w perspektywie 2007-2013 w Polsce.

Realizacji tak sformułowanego celu podporządkowana została struktura niniejszego artykułu. Na początku przedstawiono zakres znaczeniowy podstawowych pojęć zastosowanych w artykule. W dalszej części dokonano charakterystyki metody i zakresu badań własnych. Następnie zaprezentowano wyniki badań empirycznych. W podsumowaniu zawarto końcowe konkluzje z badań.

## 2. Definicja i zakres podstawowych pojęć

Dla klarowności rozważań podejmowanych w niniejszym artykule zasadne jest wyjaśnienie kluczowych pojęć, takich jak: projekt europejski oraz uwarunkowania zarządzania europejskim projektem szkoleniowym. Odnosząc się do pierwszego z wymienionych terminów, warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji, które mają więcej cech wspólnych niż różnicujących. Ponieważ podejmowanie dyskusji w tym zakresie nie jest celem artykułu, zostanie zaprezen-

wana jedynie ta definicja, którą za M. Trockim przyjęto w niniejszej pracy. Projekt europejski jest zatem specjalnym rodzajem projektu<sup>1</sup>, który realizowany jest w ramach polityki i przy współdziałaniu Unii Europejskiej. Charakteryzuje się tym, że:

- podlega regułom i regulacjom europejskim;
- jest jednym z wielu projektów w ramach kilku programów realizowanych przez państwo członkowskie;
- realizują go ludzie, którzy często nie mają doświadczenia w zarządzaniu projektami i potrzebują pomocy metodycznej w tym zakresie;
- jest wdrażany przez osoby wywodzące się z odmiennych środowisk i podmiotów o różnych kulturach organizacyjnych, które wymagają wspólnego języka, zasad, metod i technik rozwiązywania problemów [Trocki 2007, s. 15].

Szkolenia w ramach projektu unijnego odznaczają się pewną specyfiką wynikającą z właściwości przedmiotu zainteresowania, jakim jest projekt unijny. Z jednej strony mamy do czynienia z zasobami ludzkimi, które są nieprzewidywalne i trudniej poddają się kontroli. Jest to związane z indywidualnymi celami pracowników, oczekiwaniami dotyczącymi rozwoju w miejscu pracy, możliwościami organizacji oraz czynnikami otoczenia, kreującymi podaż i popyt na określonego rodzaju pracowników [Listwan 1998, s. 36]. Z drugiej strony mamy do czynienia z określonym kontekstem, jakim jest projekt unijny. Dlatego warto nieco uwagi poświęcić czynnikom o charakterze wewnętrznym, tj. organizacyjnym, oraz zewnętrznym, tj. międzyorganizacyjnym, wpływającym na zarządzanie projektem europejskim.

Z badań G. Krzosa, dotyczących uwarunkowań zarządzania projektem unijnym<sup>2</sup>, wynika, iż do głównych czynników o charakterze wewnętrznym należą: rodzaj struktury organizacyjnej beneficjenta; charakter zarządzania projektem, który może być wewnętrzny lub zewnętrzny; pozycja i znaczenie kierownika projektu; wielkość i złożoność specyfiki projektu oraz sposób integracji organizacji projektu z macierzystą strukturą beneficjenta. Z kolei do czynników zewnętrznych autor zalicza: współpracę w celu uzyskania kontraktu na zewnętrzne zarządzanie projektem; preferowanie zewnętrznych podmiotów do obsługi projektów oraz specyfikę cyklu życia organizacji w zarządzaniu projektem europejskim [Krzos 2013, s. 196-197].

Zarządzanie europejskim projektem szkoleniowym jest również silnie uwarunkowane wnioskiem o dofinansowanie oraz podpisaną z instytucją pośredniczącą umową o dofinansowanie. Główne aspekty wynikające z zapisów tej umowy, które należy uwzględnić, planując europejski projekt szkoleniowy, dotyczą: płatności, za-

---

<sup>1</sup> Przez pojęcie „projekt” autorka rozumie przedsięwzięcie zmierzające do realizacji założonego wyniku, które jest niepowtarzalne, wysoce złożone, określone co do terminu jego realizacji, rozciągnięte w czasie z wyróżnionym początkiem i końcem, wiąże się z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym oraz wymaga zaangażowania określonych zasobów rzeczowych, ludzkich i finansowych wraz ze specjalistyczną wiedzą potrzebną do jego przygotowania i realizacji [Trocki 2007, s. 14]. Interesująco o projektach w zsl w: [Stor 2013].

<sup>2</sup> O uwarunkowaniach unijnych w kontekście polskich przedsiębiorstw por. także w: [Molek-Winiarska 2016, s. 71-87].

mówień publicznych, wnętrza instytucji wnioskodawcy, uczestników projektów, procedur stosowanych przez instytucje rozliczające projekty [Kwiatkowska-Ciotucha 2013, s. 177-182] oraz współpracy z instytucjami wdrażającymi, które często cechuje technokratyzm – ważniejsze są względy formalne niż planowane rezultaty realizacji projektu [Tracz-Krupa 2016, s. 305].

Dodatkowe czynniki, mające wpływ na zarządzanie europejskim projektem szkoleniowym, zostaną omówione w dalszej części niniejszego artykułu jako rezultat badań autorki.

### 3. Metodyka i zakres badań własnych

Projekt badawczy przeprowadzono w 2017 roku na grupie 100 organizacji, zarówno prywatnych, jak i publicznych, które otrzymały dofinansowanie z Europejskiego Funduszu Społecznego<sup>3</sup> (EFS). Kryterium doboru organizacji do badań była realizacja co najmniej jednego projektu unijnego w perspektywie 2007-2013 na dofinansowanie działań szkoleniowych i rozwojowych. Skorzystano z ogólnodostępnej bazy organizacji, które realizowały projekty unijne<sup>4</sup>. Przedmiotem zainteresowania autorki był Program Operacyjny Kapitał Ludzki. Na podstawie kryteriów zawężających stworzono listę przedsiębiorstw oraz organizacji samorządowych, które stanowiły potencjalny podmiot badawczy. Następnie skorzystano z metody kuli śnieżnej. Odwołano się do opinii ekspertów z dziedziny funduszy unijnych, którzy pośredniczyli w dotarciu do organizacji spełniających kryteria badanych obiektów. Ostatecznie do badań zakwalifikowano 100 organizacji zlokalizowanych na terenie całego kraju, zróżnicowanych ze względu na wielkość. Uwzględniono dwie podstawowe kategorie podmiotów, które w największym stopniu aplikowały o fundusze unijne na podniesienie kwalifikacji pracowników, tj. jednostki samorządu terytorialnego oraz mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP). Ostatecznie próba objęła 56 jednostek samorządu terytorialnego ( $n = 56\%$ ) i 44 przedsiębiorstwa z sektora MŚP ( $n = 44\%$ ), zróżnicowanych pod względem wielkości, branży oraz charakteru świadczonych usług. Z analizy badań pilotażowych przeprowadzonych oddzielnie na grupie MŚP i jednostek samorządu terytorialnego w 2016 roku wynika, iż typ organizacji nie jest w wielu wypadkach zmienną o charakterze zależnym [Tracz-Krupa 2016, s. 290-306; 2017, s. 147-155], w związku z tym autorka podjęła się całościowej analizy badań właściwych.

W badaniach zastosowano metodologiczną regułę triangulacji [Kownacki 2000, s. 86, za: Denzin 1978], co pozwoliło na pełniejszy ogląd badanej rzeczywistości. Dane pozyskano, stosując następujące metody i techniki badawcze:

<sup>3</sup> Jest to podstawowy fundusz strukturalny Unii Europejskiej, z którego finansowane są wszelkie inwestycje w kapitał ludzki.

<sup>4</sup> Zob. więcej na temat listy podpisanych umów o dofinansowanie projektów z poszczególnych programów operacyjnych: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/metadane/podgrupy/532#> (15.06.2016).

- analizę dokumentacji projektowej,
- wywiady bezpośrednie i telefoniczne przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za realizację projektu w organizacji,
- obserwację uczestniczącą, polegającą na aktywnym udziale autorki w zarządzaniu kilkunastoma projektami europejskimi.

Podstawowym narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu, w którym dominowały pytania zamknięte, przy czym respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi.

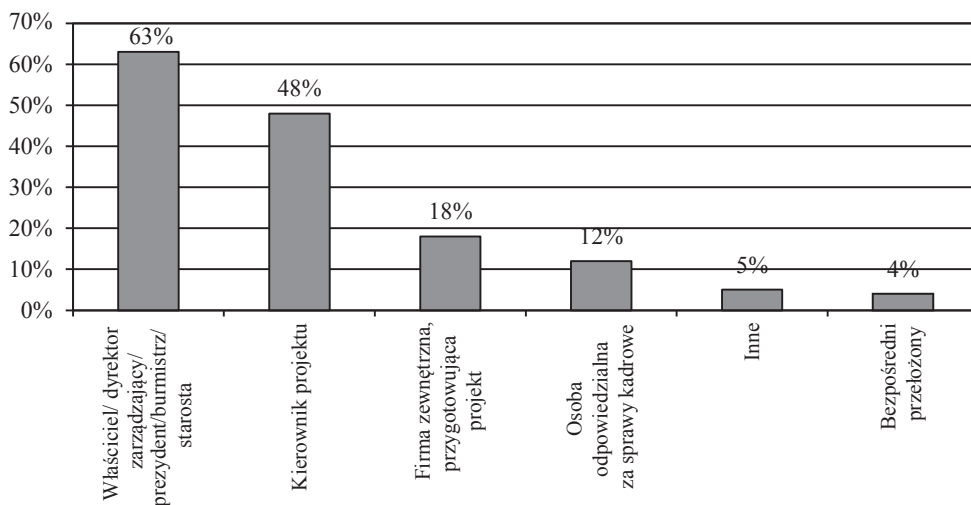
W celu eksploracji uwarunkowań zarządzania europejskim projektem szkoleniowym sformułowano następujące pytania badawcze:

1. Kto był odpowiedzialny za ustalenie tematyki i zakresu merytorycznego projektu szkoleniowego?
2. Czy i jakie trudności napotkano przy ubieganiu się o środki unijne na projekt szkoleniowy?
3. Kto przygotował i rozliczył wniosek o dofinansowanie?
4. Czy i jakie trudności napotkano przy realizacji i rozliczaniu wniosku o dofinansowanie?
5. Jakie są sugestie dotyczące postulowanych kierunków zmian w zakresie realizacji europejskich projektów szkoleniowych?
6. Jakie są czynniki decydujące o powodzeniu projektu szkoleniowego realizowanego ze środków unijnych?
7. Co wyróżnia szkolenia i działania rozwojowe finansowane z UE względem szkoleń, które opłaca pracodawca?

#### 4. Wyniki badań empirycznych

Pierwsze pytanie dotyczyło określania podmiotów odpowiedzialnych za ustalenie tematyki i zakresu merytorycznego projektu szkoleniowego z EFS (rys. 1).

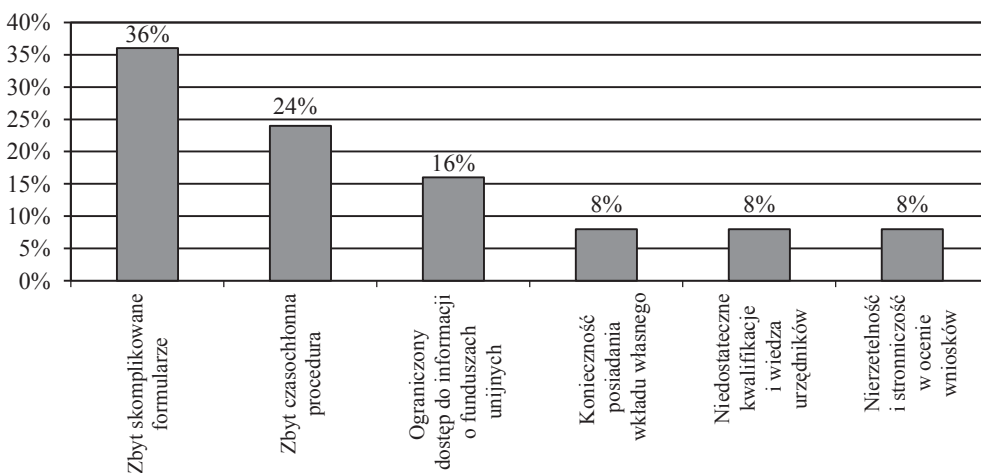
W 63% przypadków był to właściciel, dyrektor zarządzający lub prezydent, burmistrz czy starosta. W niespełną połowę przypadków (48%) osobą odpowiedzialną za określenie ram merytorycznych projektu był jego kierownik. W prawie 1/5 badanych organizacji (18%) była to firma zewnętrzna, która przygotowała dla wnioskodawcy projekt, pomagała w określeniu wydatków kwalifikowalnych. W 12% podmiotów osoba odpowiedzialna za sprawy kadrowe współuczestniczyła w określeniu zakresu merytorycznego projektu. Wynik badań przeprowadzonych przez G. Krzosa, dotyczących identyfikacji sposobu zarządzania projektem współfinansowanym ze środków pomocowych, na grupie 35 jednostek sektora publicznego jest podobny. Sprawy związane z koordynowaniem projektu po stronie organizacji wnioskującej w większości badanych instytucji były prowadzone przez najwyższe kierownictwo jednostki, co oznacza poważne traktowanie przez kierownictwo naczelne projektów unijnych [Krzos 2013, s. 99].



**Rys. 1.** Podmioty odpowiedzialne za ustalenie zakresu merytorycznego projektu szkoleniowego

Źródło: badania własne.

Kolejnym krokiem w procedurze badawczej było określenie przez wnioskodawców, czy napotkali trudności w ubieganiu się o środki unijne na projekt szkoleniowy. 25% badanych podmiotów udzieliło odpowiedzi, iż na etapie wnioskowania o środki unijne doświadczyły problemów. Następnie poproszono respondentów, którzy zaznaczyli odpowiedź pozytywną, o zdefiniowanie trudności, których doświadczyli na etapie ubiegania się o środki z EFS (rys. 2).



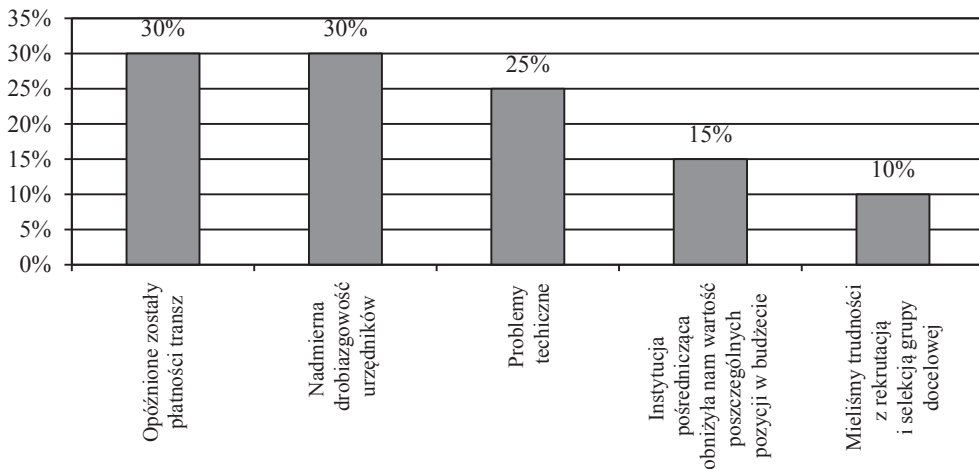
**Rys. 2.** Rodzaje trudności przy ubieganiu się o środki unijne

Źródło: badania własne.

36% badanych wskazało na zbyt skomplikowane formularze wniosków o dofinansowanie. 24% respondentów uznało, iż problemem jest zbyt czasochłonna procedura. Od momentu ogłoszenia konkursu o dofinansowanie do podpisania umowy z wnioskodawcą mija co najmniej pół roku. W przypadku organizacji, które mają pilne potrzeby szkoleniowe, termin może wydać się zbyt odległy. Kolejną dysfunkcją wskazaną przez wnioskodawców był ograniczony dostęp do informacji o funduszach unijnych. Pozostałe problemy wskazane w trakcie badań to: konieczność posiadania wkładu własnego, niedostateczne kwalifikacje i wiedza urzędników oraz nierzetelność i stronniczość w ocenie wniosków.

W dalszej kolejności zapytano respondentów o osoby bądź instytucje zaangażowane w przygotowanie i rozliczenie wniosku o dofinansowanie. W 59% przypadków za wniosek odpowiadała osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie bądź urzędzie. W 38% podmiotów zaangażowano firmę zewnętrzną do całościowej obsługi projektu. W 20% przypadków firma zewnętrzna jedynie przygotowała projekt, a jego rozliczeniem zajęła się osoba oddelegowana przez wnioskodawcę. Z badań przeprowadzonych przez G. Krzosa wynika, iż największe zaangażowanie podmiotów zewnętrznych występowało w procesie inicjacji projektu w celu identyfikacji źródeł finansowania z UE dla projektu i konieczności opracowania dokumentacji aplikacyjnej oraz w przypadku zakończenia projektu w celu skutecznego rozliczenia poniesionych kosztów i otrzymania płatności końcowej [2013, s. 95].

Następne pytanie badawcze dotyczyło trudności przy realizacji i rozliczeniu wniosku o dofinansowanie. Co piąty badany doświadczył problemów przy projekcie z EFS. Klasyfikacje rodzajów trudności, z którymi borykali się wnioskodawcy, zawiera rys. 3. 30% badanych doświadczyło opóźnienia w płatnościach transz ze stro-

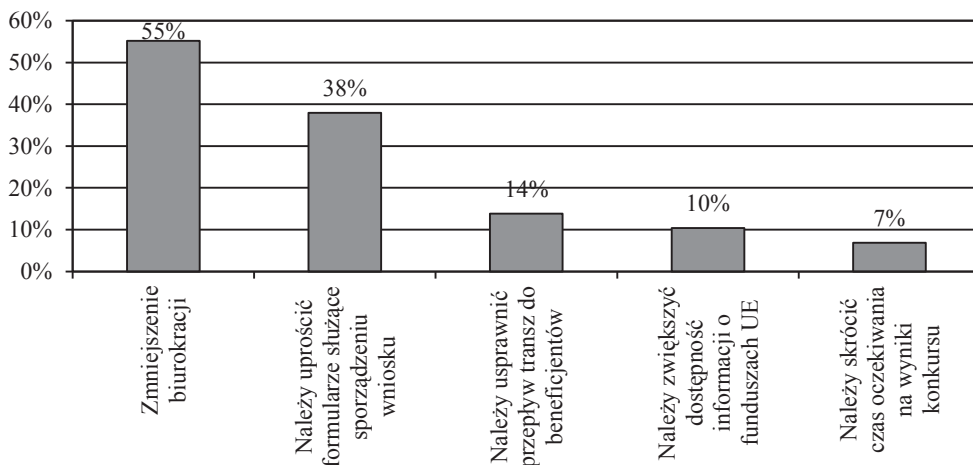


**Rys. 3.** Rodzaje trudności przy realizacji i rozliczeniu wniosku o dofinansowanie

Źródło: badania własne.

ny instytucji pośredniczącej. Kolejne 30% skarżyło się na nadmierną drobiazgowość urzędników. Inne dysfunkcje wskazane przez organizacje to: problemy techniczne, obniżenie wartości poszczególnych pozycji w budżecie czy trudności w rekrutacji i selekcji grupy docelowej.

W nawiązaniu do problemów, jakich doświadczyli respondenci, w dalszej części zapytano o postulowane kierunki zmian w zakresie realizacji projektów z EFS (rys. 4).



**Rys. 4.** Postulowane kierunki zmian w zakresie realizacji projektów z EFS

Źródło: badania własne

Przeszło połowa respondentów (55%) wskazała na konieczność zmniejszenia biurokracji. 38% badanych było zdania, że należy uprościć formularze służące sporządzeniu wniosku o dofinansowanie. 14% uważało, że należy usprawnić przepływ transz do beneficjentów, 10% – że powinno się zwiększyć dostępność informacji o funduszach unijnych, a 7% – że należy skrócić czas oczekiwania na wyniki konkursu. Propozycje usprawnienia zarządzania projektami unijnymi wiążą się ściśle z dysfunkcjami zdiagnozowanymi na etapie planowania i realizacji projektów unijnych przez wnioskodawców.

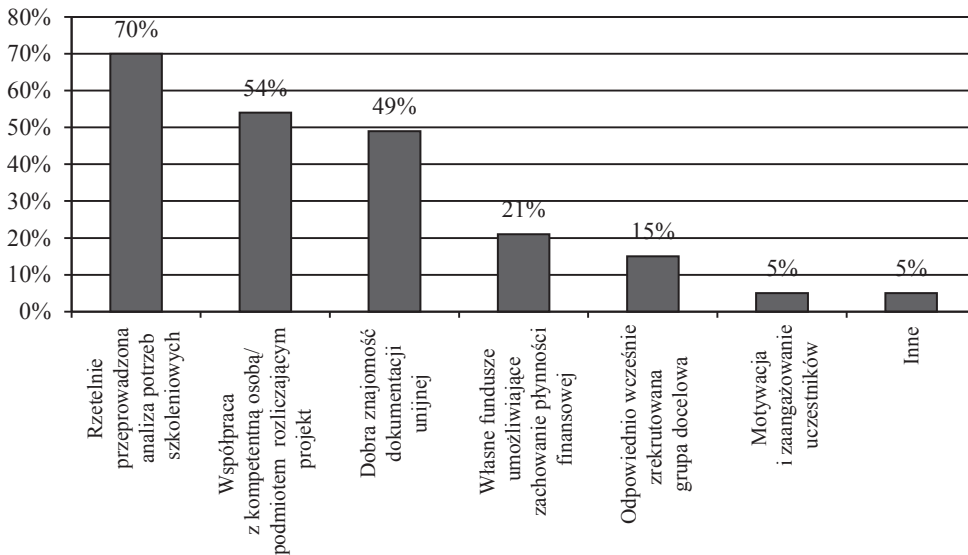
Na konieczność zmniejszenia biurokracji wskazuje w swoich analizach D. Kwiatkowska-Ciotucha, która uważa, iż największym problemem we wdrażaniu EFS w Polsce jest stosowanie silnie zbiurokratyzowanych procedur przy marginalizacji merytorycznej jakości aplikacji [2013, s. 258]. Pogląd ten podzielają autorzy projektu ewaluacyjnego badającego zalety i wady podażowego i popytowego systemu dystrybucji środków unijnych. Przedsiębiorcy oczekują, iż do minimum zostanie ograniczony czas, jaki muszą poświęcić na kwestie formalne, co w konsekwencji przełoży się na minimalizację kosztów, jakie firmy ponoszą w związku z aplikowa-



niem o środki unijne. Respondenci postulowali również wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów [MIiR 2015, s. 32-38].

Podobne postulaty zostały zaproponowane w badaniu ewaluacyjnym wśród przedsiębiorców z województwa małopolskiego, którzy skorzystali z dofinansowania w ramach EFS. Zwrócono uwagę na konieczność szerokiej informacji i promocji systemu wnioskowania o środki unijne, która była niewystarczająca w perspektywie 2007-2013, ograniczenia do minimum liczby dokumentów dla przedsiębiorców, „uproszczenia języka” wniosków unijnych oraz wprowadzenia narzędzia informatycznego pozwalającego na walidację wypełnianych przez przedsiębiorców dokumentów [MIiR 2015, s. 113-115].

Respondentom w procedurze badawczej zadano także pytanie dotyczące czynników decydujących o powodzeniu projektu szkoleniowego realizowanego z EFS (rys. 5).



**Rys. 5.** Czynniki decydujące o powodzeniu projektu szkoleniowego realizowanego z EFS

Źródło: badania własne.

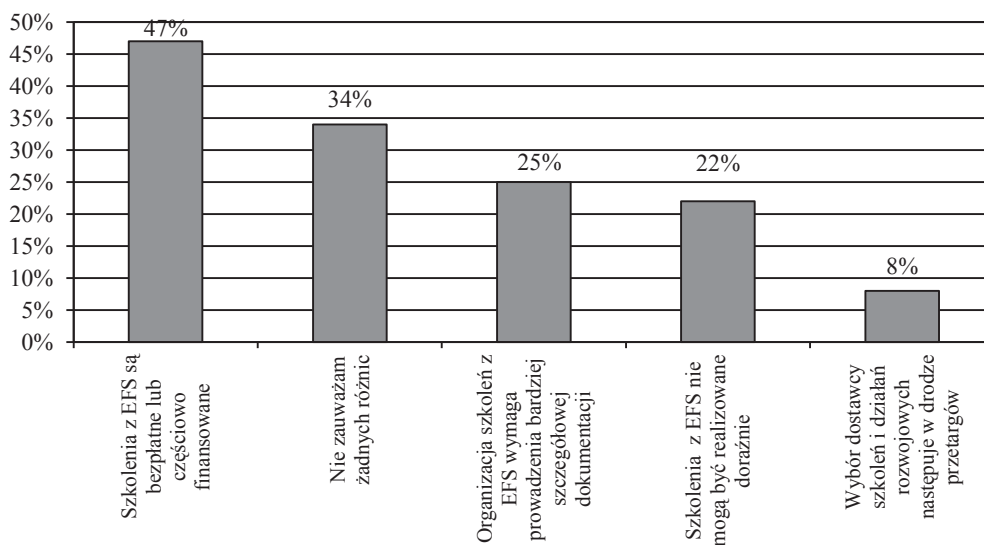
70% respondentów odpowiedziało, iż o sukcesie decyduje rzetelnie przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych. Pozwala ona na sprawną realizację projektu szkoleniowego. Wnioskodawcy nie mają wówczas problemów z doбором beneficjentów na szkolenia, co bardzo często występowało w przypadku organizacji, które w sposób uznaniowy decydowały o zakresie merytorycznym projektu.

Pogląd ten podzielają inni badacze. A. Lipka, opisując zagadnienie ryzyka towarzyszącego inwestycjom szkoleniowym, w pierwszej kolejności podaje ryzyka personalne związane np. z dokonaną analizą potrzeb szkoleniowych, zmiennością po-

trzeb szkoleniowych czy też ryzyko niezalezienia odpowiednich adresatów oferty szkoleniowej [2010, s. 138].

W drugiej kolejności badani wskazali, iż istotna jest współpraca z kompetentną osobą rozliczającą projekt unijny. Z analiz G. Krzosa wynikają podobne wnioski. Respondenci badania autora wskazali na następujące korzyści ze współpracy z podmiotem zewnętrznym: większe prawdopodobieństwo uzyskania dotacji, uporządkowana i efektywniejsza organizacja pracy, lepsze przemyślenie i przedyskutowanie zakresu projektu, czytelny podział zadań i obowiązków między stronami w projekcie, krótki czas realizacji dokumentacji aplikacyjnej oraz optymalizacja zakresu rzeczowego projektu z sytuacją finansową podmiotu aplikującego o dotację [Kooos 2013, s. 91-100]. Połowa respondentów badania autorki (49%) była zdania, iż dobra znajomość dokumentacji unijnej decyduje o sukcesie projektu unijnego.

Ostatnie pytanie dotyczyło elementów wyróżniających szkolenia i działania rozwojowe finansowane z EFS względem szkoleń, które opłaca pracodawca (rys. 6).



**Rys. 6.** Różnice między szkoleniami finansowanymi z EFS a szkoleniami opłacanymi przez pracodawcę

Źródło: badania własne

$\frac{1}{3}$  badanych nie zauważyła żadnych różnic. Prawie połowa wnioskodawców odnotowała, iż szkolenia z EFS są całkowicie lub częściowo finansowane ze środków unijnych.  $\frac{1}{4}$  ankieterowanych była zdania, iż organizacja szkoleń z EFS wymaga prowadzenia bardziej szczegółowej dokumentacji. 22% badanych wyraziło pogląd, iż szkolenia z EFS nie mogą być realizowane doraźnie ze względu na długą procedurę konkursową. Ponadto 8% wnioskodawców wskazało na konieczność wyboru do-

stawcy szkoleń i działań rozwojowych w drodze przetargów w przypadku projektów unijnych. Ostatnia dysfunkcja dotyczyła w głównej mierze jednostek samorządu terytorialnego, które są zobowiązane do przestrzegania ustawy prawa zamówień publicznych w zaostrzonej formie [Kwiatkowska-Ciotucha 2013, s. 179].

## 5. Podsumowanie i wnioski końcowe

Reasumując rozważania na temat uwarunkowań zarządzania projektem europejskim, warto odnotować następujące wnioski końcowe:

1. Zakres merytoryczny projektu szkoleniowego z EFS ustalał właściciel, dyrektor lub osoba stojąca na czele instytucji samorządowej we współpracy z kierownikiem projektu oraz firmą zewnętrzną.

2. Główną trudnością dla organizacji na etapie aplikowania o środki unijne były zbyt skomplikowane formularze wniosków o dofinansowanie oraz zbyt czasochłonna procedura.

3. Do głównych problemów zdiagnozowanych na poziomie realizacji projektu unijnego należały: opóźnienia w płatnościach transz, nadmierna drobiazgowość urzędników oraz problemy natury technicznej.

4. Postulaty zgłaszane przez wnioskodawców w celu usprawnienia zarządzania europejskimi projektami szkoleniowymi dotyczyły: konieczności zmniejszenia biurokracji, uproszczenia wniosków o dofinansowanie, usprawnienia wypłaty transz beneficjentom oraz zwiększenia dostępności informacji o funduszach unijnych.

5. Do kluczowych czynników decydujących o powodzeniu projektu szkoleniowego z EFS należały: rzetelnie przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych, współpraca z kompetentną osobą rozliczającą projekt oraz dobra znajomość dokumentacji unijnej.

6. Do podstawowych elementów wyróżniających szkolenia i działania rozwojowe finansowane z EFS względem szkoleń, które opłaca pracodawca, zaliczono: całkowite lub częściowe finansowanie szkoleń z EFS, wymóg prowadzenia bardziej szczegółowej dokumentacji w przypadku projektu z EFS oraz brak możliwości realizacji szkoleń z EFS w sposób doraźny – ze względu na długą procedurę konkursową.

Podsumowaniem badań autorki jest schemat zarządzania europejskim projektem szkoleniowym, który uwzględnia najważniejsze elementy mające wpływ na powodzenie każdego z trzech etapów projektu: planowania, realizowania i kontroli (rys. 7).

W fazie planowania projektu wyróżniono cztery elementy mające zasadnicze znaczenie dla powodzenia pierwszego etapu:

- rzetelna analiza potrzeb szkoleniowo-rozwojowych,
- opracowanie realnego wniosku o dofinansowanie projektu w oparciu o wcześniejszą diagnozę oraz możliwości wnioskodawcy;
- odpowiednio wcześniej zrekrutowana grupa beneficjentów ostatecznych, która pozwala w momencie podpisania umowy z IP przejść do fazy realizacji;

- dobra znajomość dokumentacji unijnej, zarówno przepisów krajowych, jak i odpowiednich rozporządzeń unijnych; brak pełnej wiedzy z zakresu stosowanych przepisów prawnych może skutkować koniecznością zwrotu pozyskanej dotacji, nawet po zakończeniu projektu.



**Rys. 7.** Czynniki mające wpływ na zarządzanie europejskim projektem szkoleniowym w fazie planowania, realizowania i kontroli

Źródło: badania własne.

W drugim etapie – realizowania projektu szkoleniowego w oparciu o dofinansowanie unijne – istotne są:

- współpraca z kompetentną osobą/podmiotem rozliczającym wnioski o dofinansowanie;
- własne fundusze pozwalające na utrzymanie płynności finansowej w przypadku, gdy dochodzi do opóźnienia przelewu transzy ze strony IP;
- motywacja i zaangażowanie beneficjentów ostatecznych, zwłaszcza przy długo realizowanych projektach rozwojowych,
- dobra znajomość dokumentacji unijnej.

W ostatniej fazie – kontroli projektu – wskazano następujące czynniki:

- systematyczność i dokładność w prowadzeniu dokumentacji, która uchroni projekt przed korektami wniosków o płatności, a tym samym zapewni sprawne zakończenie wniosku od strony formalnej i finansowej;
- współpraca z kompetentną osobą/podmiotem rozliczającym wnioski o dofinansowanie, którego zadaniem jest rzetelne i sprawne zakończenie projektu od strony formalnej;
- współpraca z instytucją pośredniczącą, która ma obowiązek skontrolować projekt po jego zakończeniu.

Na zakończenie należy podkreślić, iż wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule odnoszą się do 100 organizacji. Ze względu na jakościowy charakter tychże badań, jak również liczebność próby nie jest uprawnione uogólnianie wy-

ników eksploracji i odnoszenie ich do wszystkich organizacji, które otrzymały dofinansowanie realizacji działań szkoleniowych z EFS. Niemniej jednak autorka pracy ma nadzieję, że przedstawione wnioski i refleksje włączą się w nurt dyskusji nad zarządzaniem projektami szkoleniowymi finansowanymi ze środków unijnych.

## Literatura

- Denzin N.K., 1978, *Sociological Methods: A Sourcebook*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York.
- Grucza B., 2007, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Johnson S., 1999, *Skills Issues for Small and Medium Sized Enterprises*, Skills Task Force Research Paper 13, DfEE Publications, Nottingham.
- Keogh W., Stewart V., 2001, *Identifying the skill requirements of the workforce in SMEs: Findings from a European Social Fund project*, Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 8, no. 2.
- Krzos G., 2013, *Zarządzanie projektem europejskim – uwarunkowania organizacyjne i międzyorganizacyjne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kwiatkowska-Ciotucha D., 2013, *Zewnętrzne instrumenty wspomagania rozwoju kompetencji pracowników w kontekście konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Lipka A., 2010, *Inwestycje w kapitał ludzki w okresie koniunktury i dekonunktury*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Listwan T., 1998, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław.
- Molek-Winiarska D., 2016, *The application of European Framework Agreement on work-related stress in the context of Polish enterprises*, Journal of Economics and Management, vol. 26 (4).
- Olejniczak K., Olejniczak M., 2004, *Ewaluacja projektów i programów finansowanych ze środków Unii Europejskiej*, Studia Europejskie, nr 2.
- Pautu S., Dogaru M., 2013, *The main deficiencies in the implementation of the Sectoral Operational Programme Human Resources Development*, Annales Universitatis Oeconomica Apulensis Series, no. 1.
- MIiR, 2015, *Ewaluacja podażowego i popytowego systemu kształcenia umiejętności pracowników MŚP – na przykładzie województwa małopolskiego*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa.
- MR, 2017, *Sprawozdanie końcowe z wdrażania Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa.
- Stor M., 2013, *Kwalifikacje i kompetencje członków międzynarodowych zespołów projektowych w obszarze zżl. Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 11, cz. I.
- Szwabe M. (red.), 2007, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych. Planowanie i realizacja*, Wolters Kluwer Polska, Sp. z o.o., Kraków.
- Tomé E., 2012, *European Social Fund in Portugal: a complex question for human resource development*, European Journal of Training and Development, vol. 36, no. 2/3.
- Tomé E., 2013, *The European Social Fund: a very specific case instrument of HRD policy*, European Journal of Training and Development, vol. 37, no. 4.
- Tracz-Krupa K., 2016, *Rozwój pracowników w jednostkach samorządu terytorialnego w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego – wyniki wstępnych badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 429.

- Tracz-Krupa K., 2017, *Rozwój pracowników w przedsiębiorstwach MŚP w ramach środków Europejskiego Funduszu Społecznego(EFS) w Polsce – wstępne wyniki badań empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 465.
- Trocki M., 2007, *Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi*, [w:] Trocki M., Grucza B. (red.), *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Trocki M., Grucza B. (red.), 2007, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.
- Weiss E., 2003, *Zarządzanie projektami współfinansowanymi przez Unię Europejską*, Wydawnictwo I-BiS, Wrocław.
- Zaman G., Georgescu G., 2014, *The absorption of EU structural and cohesion funds in Romania: international comparisons and macroeconomic impact*, Munich Personal RePEc Archive, no. 57450.