

**Agnieszka Kos**

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy,  
Wydział Nauk Społecznych i Humanistycznych  
e-mail: ag.kos@wp.pl

## **Projekt, jego charakterystyka i rodzaje**

### STRESZCZENIE

Celem niniejszego opracowania jest zapoznanie Czytelnika z najważniejszymi zagadnieniami w obszarze zarządzania projektami, skoncentrowanymi przede wszystkim na definicji, charakterystyce i rodzajach projektów. Artykuł umożliwi Czytelnikowi rozróżnienie projektów od ogółu działań podejmowanych przez organizacje, a także wyjaśni, w jaki sposób, za pomocą znanych kryteriów, można uporządkować zróżnicowany zbiór projektów.

Podstawową metodą badawczą jest analiza opracowań naukowych (pozycji zwartych, studiów i artykułów naukowych) poświęconych problematyce zarządzania projektami, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Dodatkowo sięgnięto do źródeł internetowych.

**Słowa kluczowe:** projekt, cechy projektów, rodzaje projektów.

### **Definicja projektu**

Projekty istnieją od zawsze, od początku istnienia cywilizacji były bowiem podejmowane różnego rodzaju przedsięwzięcia w celu zaspokojenia ludzkich potrzeb, rozwiązania, ograniczenia lub zminimalizowania problemu uznanego za ważny w danym momencie. Użyte stwierdzenie „przedsięwzięcie” zostało zdefiniowane przez T. Kotarbińskiego jako: „działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzone zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzony przy pomocy specjalnych metod”<sup>1</sup>. Jak pokazuje doświadczenie, projekty wywierają ogromny wpływ na życie i rozwój cywilizacyjny. Realizacja projektów, szczególnie tych ogromnych, prowadziła również do wzbogacenia wiedzy z zarządzania, rozwoju nowych narzędzi i technik z planowania, optymalizowania, opracowywania nowych metod skutecznego kierowania.

Wielka liczba i złożone rodzaje projektów wynikają z dynamicznych warunków i konkurencyjnego rynku, w jakich działają współczesne organizacje. Projekt jest bowiem doskonałą okazją dla organizacji i osób prywatnych do skutecznego osiągnięcia celów biznesowych

---

<sup>1</sup> T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Warszawa 1970, s. 170.

i pozabiznesowych poprzez wprowadzenie zmian. Projekty pomagają nam dokonywać pożądanых przeobrażeń w zorganizowany sposób<sup>2</sup> i przy zmniejszonym prawdopodobieństwie niepowodzenia<sup>3</sup>.

Obserwując praktykę gospodarczą, można wskazać co najmniej kilka źródeł projektów. Zaliczyć do nich można m.in. pojawiające się zmiany rynkowe, wprowadzane nowe regulacje prawne, istniejącą strategię jednostki organizacyjnej, dostępność źródeł finansowania różnorodnych inicjatyw wspierających tworzenie i realizację projektów, inspirację obserwacją rynku czy sugestie partnerów biznesowych<sup>4</sup>.

Projekty różnią się od innych rodzajów pracy (np. proces, zadanie, procedura). W znaczeniu ogólnym projekt definiowany jest jako specyficzna, skończona czynność, która daje obserwowalny i wymierny rezultat przy pewnych ustalonych wymaganiach. Jest to próba wdrożenia pożądanej zmiany w kontrolowany i zamierzony sposób<sup>5</sup>. Projekt jest tymczasową, unikalną i progresywną próbą lub przedsięwzięciem, którego celem jest wytworzenie jakiegoś materialnego lub niematerialnego wyniku lub usługi (unikalny produkt, usługa, korzyść, przewaga konkurencyjna itp.)<sup>6</sup>. Zwykle obejmuje szereg wzajemnie powiązanych zadań planowanych do wykonania w ustalonym czasie oraz w ramach określonych wymagań i ograniczeń, takich jak koszt, jakość, wydajność itp.

Samo rozpoczęcie projektu nie daje gwarancji, że zakończy się on sukcesem. W historii wiele jest przypadków nieudanych projektów<sup>7</sup>. Charakteryzują je niepewność, wieloznaczność, niewiadome i niejasne założenia<sup>8</sup>.

### Cechy charakterystyczne projektów

Każdy projekt może charakteryzować się poniżej wymienionymi cechami:

1. Pojedynczy definiowalny cel, element końcowy lub wynik. Zazwyczaj określony w kategoriach kosztów, harmonogramu i wymagań wydajności. Sekwencja działań wymagana do osiągnięcia celu oznacza wytworzenie zakładanego rezultatu o oczekiwanych parametrach jakościowych. W każdym projekcie są określone cel główny oraz cele szczegółowe, które muszą przekładać się na działania i kończyć mierzalnymi wynikami. Wymagania jakościowe powinny być sprecyzowane na tyle jednoznacznie, aby nie było wątpliwości odnośnie do wartości jego cech, a jednocześnie w taki sposób, aby nie ograniczać inwencji wykonawcy<sup>9</sup>.

2. Projekty są realistyczne, ich cele muszą być możliwe do osiągnięcia.

3. Każdy projekt jest wyjątkowy. Wymaga to zrobienia czegoś innego, czegoś, czego wcześniej nie robiono (nawet w tak zwanych „rutynowych” projektach, takich jak budownictwo

---

<sup>2</sup> J.M. Juran, A. Blanton Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, New York 1999, s. 17.

<sup>3</sup> M. Trocki, *Organizacja projektowa*, Warszawa 2009, s. 126.

<sup>4</sup> A. Jaskanis, M. Marczevska, M. Darecki, *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*, Wrocław 2015, s. 31.

<sup>5</sup> W. Walczak, *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Współczesna Ekonomia 2010, nr 1, s. 188.

<sup>6</sup> J.P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami*, Gliwice 2006, s. 50.

<sup>7</sup> W. Walczak, *Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu*, „E-mentor” 2010, nr 3, s. 35.

<sup>8</sup> C.R. Heerkens, *Jak zarządzać projektami*, Warszawa 2003.

<sup>9</sup> M. Łada, A. Kozarkiewicz, *Zarządzanie wartością projektów*, Warszawa 2010.

mieszkańciami; zmienne, np. teren, dostęp; prawa dotyczące zagospodarowania przestrzennego, rynek pracy, usługi publiczne i lokalne media, powodują, że każdy projekt jest inny). Poziom unikalności może być różny. Na przykład projekt dotyczący badań naukowych jest wysoce unikalny. Należy pamiętać o tym, iż z cechą unikalności jest związane ryzyko w projekcie – im bardziej unikalny projekt, tym ryzyko jest większe<sup>10</sup>.

4. Projekt jest jednorazową czynnością, której nigdy nie można powtórzyć dokładnie w ten sam sposób.

5. Projekty są zazwyczaj złożone, wymagają różnych umiejętności oraz zaangażowania różnych partnerów. Projekt ma charakter kompleksowy, wieloprzedmiotowy zarówno w zakresie przygotowania, jak i jego realizacji. Procesy wymagane do realizowania projektu działają na siebie na wiele różnych sposobów. Zmiana jednego procesu może ewaluować na inne procesy, produkty lub ich właściwości.

6. Projekty są działaniami tymczasowymi, oznacza to, że każdy projekt jest chwilowy, ma swój początek i koniec. Początkiem jest czas, w którym projekt jest inicjowany, a jego koncepcja jest rozwijana. Koniec jest osiągnięty, gdy wszystkie cele projektu zostaną spełnione (lub niezakończone, jeśli jest oczywiste, że projekt nie może być ukończony – wtedy też jest uznany za zakończony, np. cele projektu straciły na aktualności). Czas realizacji projektu może być różny w zależności od skali i złożoności przedsięwzięcia. Wymaga zaznaczenia faktu, że tymczasowość odnosi się do projektu, a nie do wyrobu lub usługi, których on dostarcza.

7. Projekt jest doraźną organizacją ludzi, materiałów, sprzętu i urzędzeń, które zostały połączone, aby osiągnąć cel. Cel ten mieści się w określonym przedziale czasowym. Gdy cel zostanie osiągnięty, stworzona dla niego organizacja zostaje rozwiązana, a czasami jest odtwarzana, aby rozpocząć pracę nad nowym celem (-projektem).

8. Projekty przecinają linie organizacyjne i struktury w firmie. Robią to, ponieważ projekt musi czerpać z umiejętności i talentów wielu zawodów i działów w firmie, a czasem nawet z innych organizacji.

9. Projekty wiążą się z nieznajomością. Ponieważ projekt różni się od tego, co wcześniej zostało zrobione, efekty mogą być trudne do przewidzenia, wprowadzają one istotne elementy niepewności i ryzyka.

10. Organizacja zwykle ma coś wspólnego z podejmowanym projektem. Niepowtarzalna „aktywność” projektu może wymagać szczególnej kontroli lub wysiłku, ponieważ niepowodzenie może zagrozić firmie lub jej celom.

11. Projekt jest procesem pracującym nad osiągnięciem celu. Podczas tego procesu projekty przechodzą przez kilka odrębnych faz, które nazywane są cyklem życia projektu. Zadania, ludzie, organizacje i inne zasoby zmieniają się wraz z przejściem projektu z jednej fazy do drugiej<sup>11</sup>.

Wynik projektu może powodować trwałe skutki społeczne, środowiskowe lub gospodarcze. Wynika to z istoty projektu, gdyż uruchamia się go do osiągnięcia zamierzonego i trwałego efektu. Rezultat projektu może być zgodny z zamierzeniami, częściowo zgodny lub niezgodny. Niemniej jednak projekt realizuje się z zamiarem uzyskania określonych

---

<sup>10</sup> A. Binsztok, *Zarządzanie przez ryzyko* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechudy, Warszawa 2000, s. 239.

<sup>11</sup> A.P. Wiatrak, *Zarządzanie personelem w projektach* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Poczowski, Kraków 2005, s. 276.

produktów w skończonym czasie. Tymczasowość jest cechą, która najbardziej odróżnia działania w projekcie od pracy organizacji<sup>12</sup>.

Każde przedsięwzięcie realizowane w określonym czasie i miejscu powinno być skutecznie zarządzane. Zarządzanie projektem różni się od innych stylów zarządzania tym, że jest ukierunkowane na pożądany rezultat i przestaje być potrzebne wraz z jego osiągnięciem<sup>13</sup>. Techniki, narzędzia i procedury zarządzania projektami mogą być skutecznymi środkami osiągnięcia pożądanego rezultatu. Współczesne podejście do zarządzania projektami opiera się na podejściu sformalizowanym<sup>14</sup>, z wykorzystaniem wielu specjalistycznych metodyk (np. PRINCE2, Scrum, PMBOK)<sup>15</sup>.

Z uwagi na charakterystyczne cechy projektu, takie jak złożoność, unikalność, ograniczoność w czasie, od osoby zarządzającej są wymagane inne umiejętności niż w przypadku operacyjnego zarządzania organizacją. Rosnąca liczba realizowanych projektów, ich ważność dla rozwoju cywilizacyjnego oraz wartość zaangażowanych środków powodują, że skuteczne zarządzanie każdym projektem nabiera szczególnego znaczenia<sup>16</sup>. Kierownik projektu jest osobą, która ponosi odpowiedzialność za realizację wszystkich elementów projektu<sup>17</sup>. Obowiązki kierownika różnią się w przypadku każdego przedsięwzięcia, ale w rzeczywistości zawsze odpowiada on za wyznaczenie zakresu pracy, zaplanowanie jej, określenie i przydzielenie potrzebnych zasobów, a później zarządzanie realizacją zadań oraz dbanie o to, aby wszelkie zagrożenia i problemy mogące opóźnić lub uniemożliwić ich wykonanie zostały rozpoznane i rozwiązane<sup>18</sup>. Każdy kierownik projektu powinien pracować zgodnie z przyjętymi metodami zarządzania projektami, a także umieć korzystać z zestawu umiejętności komunikowania się kompetencji interpersonalnych<sup>19</sup>.

## Rodzaje projektów

Wprawdzie projekty mają określone cechy wspólne, charakteryzuje je ogromna różnorodność celów, zakresów, powiązań, złożoności, zaangażowanych podmiotów, sposobów finansowania, specyficznych rozwiązań organizacyjnych etc., dlatego też próba klasyfikacji projektów uwzględniać powinna wiele różnorodnych kryteriów<sup>20</sup>.

Projekty inicjowane są przez różnorodne źródła, które możemy podzielić na **systematyczne** (strategie, programy naprawcze, biznesplany), **sytuacyjne** (nowe przepisy, nowe technologie, nowe przepisy prawne, nowe okazje), **spontaniczne** (szkolenia, sugestie

---

<sup>12</sup> H. Roszkowski, *Podstawy zarządzania projektem* [w:] *Zarządzanie projektem*, red. M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, Warszawa 2014, s. 12.

<sup>13</sup> R. Newton, *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągania celów*, Warszawa 2015, s. 24.

<sup>14</sup> R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*, Harvard Business Review 1992, nr 1, s. 71.

<sup>15</sup> B. Nogalski, A.A. Szpitter, M. Jabłoński, *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Gdańsk 2016, s. 15.

<sup>16</sup> H. Roszkowski, op. cit., s. 13.

<sup>17</sup> Z. Chróścicki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Warszawa 2001, s. 57.

<sup>18</sup> M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2003, s. 99.

<sup>19</sup> R. Newton, op. cit., s. 25.

<sup>20</sup> J. Wiśniewska, *Podstawy zarządzania projektami* [w:] *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Warszawa 2014, s. 62.

klientów)<sup>21</sup>. W związku z powyższym możliwe jest sklasyfikowanie inicjatyw projektowych poprzez ich zgrupowanie w trzy kategorie według rodzaju źródeł inicjujących<sup>22</sup>. Projekty systematyczne powiązane są z potrzebami, jakie dostrzeżono w czasie regularnie prowadzonych analiz realizowanych w celu określenia kierunków rozwoju organizacji. Z kolei projekty sytuacyjne obejmują inicjatywy podejmowane w reakcji na zmiany, które zachodzą w otoczeniu firmy. Natomiast projekty spontaniczne są zamiarami zgłaszanymi gwałtownie, jako efekt inspiracji pracowników lub kierownictwa w wyniku obserwacji otoczenia (np. działań konkurencji), sugestiami kooperantów<sup>23</sup>.

Projekty można podzielić według złożoności na następujące rodzaje: **łatwe i skomplikowane**. Możemy powiedzieć, że projekt jest klasyfikowany jako łatwy, gdy zależności między zadaniami są podstawowe, a szczegółowe planowanie lub organizacja nie są wymagane. W takim projekcie zadania wykonuje niewielki zespół roboczy i jest zaangażowanych niewielu zewnętrznych interesariuszy. Z kolei projekty skomplikowane cechuje szeroka i rozbudowana sieć utworzona z wielu zależności.

W zależności od źródła kapitału projekty mogą być: **publiczne** (finansowanie pochodzi z instytucji rządowych), **prywatne** (źródłem finansowania są firmy prywatne), **mieszane** (finansowanie pochodzi z mieszanego źródła finansowania, zarówno publicznego, jak i prywatnego)<sup>24</sup>.

Zgodnie z treścią projektu mogą to być m.in. projekty: **budowlane, architektoniczne, informatyczne** (np. tworzenie nowego oprogramowania)<sup>25</sup>, **medyczne, sportowe, muzyczne, militarne, biznesowe** (związane z rozwojem firmy, zarządzaniem zespołem, zarządzaniem kosztami), **związane z powstawaniem** (lub ulepszaniem dotychczasowych) **usług lub produktów, społeczne** (związane z polepszeniem warunków życia ludzi, zmianą stosunków społecznych), **polityczne, bankowe, przemysłowe, kulturalne, edukacyjne, naukowo-badawcze** (związane z pracami naukowymi, doświadczalnymi, które mają dostarczyć innowacyjnych rozwiązań w danej dziedzinie), **odtworzeniowe** (niezbędne dla utrzymania bieżącej działalności), **dostosowawcze** (mające na celu dostosowanie działań firmy do nowych regulacji prawnych), **marketingowe** (utrzymanie lub poprawa pozycji rynkowej, zdobycie nowego rynku), **inwestycyjne** (związane z powiększaniem środków trwałych w organizacji), **organizacyjne** (związane z działaniami restrukturyzacyjnymi)<sup>26</sup>, **techniczne** (związane z procesem technologicznym realizowanym w organizacji).

Dzieląc według osób zaangażowanych w projekt, możemy wymienić projekty **wewnętrzne** (kiedy całe przedsiębiorstwo pracuje nad projektem), **departamentalne** (kiedy włączony jest tylko pewien obszar organizacji), **zewnętrzne** (kiedy firma zleca podmiotowi zewnętrznemu prace nad projektem).

Projekty realizowane pod kątem znaczenia dla organizacji mogą przyjąć typ **strategiczny** (odnoszą się do całej organizacji, a ich skutki są długookresowe), **taktyczny** (dotyczące większości jednostek organizacji, przynoszące skutki w średnim horyzoncie czasu, np. wpro-

<sup>21</sup> J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa 2002, s. 322.

<sup>22</sup> M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa 2012, s. 81.

<sup>23</sup> Ibidem.

<sup>24</sup> E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, Warszawa 2012, s. 17.

<sup>25</sup> P. Wróblewski, *Zarządzanie projektami informatycznymi dla praktyków. Podstawowe techniki zarządzania bez zbędnej teorii*, Gliwice 2005, s. 55.

<sup>26</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2006, s. 60.



wadzenie nowego systemu motywacyjnego), **operacyjny** (o skutkach krótkookresowych i odnoszących się tylko do wybranych jednostek w instytucji)<sup>27</sup>.

Projekty, kiedy kryterium jest stosunek do celu firmy, dzielimy na **poprzedzające** (tworzą warunki do rozpoczęcia nowego projektu), **finalizujące** (czerpią z dorobku innych, wcześniejszych projektów), **alternatywne** (realizowane zazwyczaj w projektach badawczych).

Przyjmując jako kryterium rozmiar projektu, możemy wyróżnić **projekty duże** (wymagające dużego zespołu projektowego, bardzo kosztowne, o długim okresie realizacji i dużym ryzyku), **projekty średnie** (stopień złożoności zadań i kosztów jest na średnim poziomie, czas realizacji projektu około roku), **małe projekty** (niewielka liczba osób zaangażowanych w projekt, zadania nieskomplikowane, małe ryzyko, niskie koszty)<sup>28</sup>.

Z uwagi na wzajemne powiązania projektów możemy wymienić **projekty niezależne** (mogą być realizowane autonomicznie), **komplementarne** (powiązane ze sobą względami technicznymi lub strategicznymi), **wykluczające się** (tworzone przez grupę projektów, z których tylko jeden może zostać finalnie zrealizowany)<sup>29</sup>.

Rozpatrując rodzaje projektów według rodzaju rezultatu, możemy wskazać **projekty twarde** (kiedy wynikiem są obiekty materialne, np. nowe budowle, produkty), które można dokładnie określić w zakresie jakości wyników, kosztów i czasu zakończenia, oraz **projekty miękkie** (kiedy rezultaty mają postać niematerialną, np. szkolenia, nauka języka obcego).

W kontekście organizacji prac nad projektem wskażemy **projekty indywidualne, grupowe, specjalne, macierzowe** lub **agregatowe** (głównie projekty ze sfery produkcji, angażujące dużą liczbę jednostek organizacyjnych instytucji)<sup>30</sup>.

W odpowiedzi na rozwój gospodarki światowej oraz jej wpływ na Europę Komisja Europejska zaproponowała szereg programów w celu rozszerzenia innowacyjności i pobudzenia wzrostu gospodarczego w regionach Europy, dlatego też specyficznym rodzajem stały się **projekty unijne**, które dotyczą przedsięwzięć odnoszących się do określonego obszaru działania, rozwoju lub doskonalenia organizacji. Cechą charakterystyczną Wspólnoty Europejskiej jest kreowanie na szczeblu ponadnarodowym wspólnej polityki obejmującej zasadnicze dziedziny życia gospodarczego<sup>31</sup>. Celem nadrzędnym polityki regionalnej Unii Europejskiej jest wyrównanie dysproporcji w rozwoju gospodarczym, społecznym i przestrzennym za pośrednictwem redystrybucji środków budżetowych.

Obecnie jednym z podstawowych funduszy strukturalnych Unii Europejskiej jest Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), który ma na celu wzmocnienie spójności gospodarczej i społecznej Unii Europejskiej poprzez korygowanie dysproporcji między poszczególnymi regionami. Inwestycje z EFRR koncentrują się na kilku kluczowych priorytetowych obszarach – podejście takie jest określane mianem „koncentracji tematycznej”. Są to sfery, które obejmują swoim zasięgiem następujące działania: innowacje i badania, agendę cyfrową, wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), gospodarke

<sup>27</sup> J. Wiśniewska, op. cit., s. 63.

<sup>28</sup> N. Oparska, *Zarządzanie projektami małymi i dużymi. Podstawowe umiejętności pracy zgodne z budżetem i terminarzem*, Warszawa 2006, s. 30.

<sup>29</sup> M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2011, s. 15.

<sup>30</sup> N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Gliwice 2002.

<sup>31</sup> M. Ciepielewska, *Polityka regionalna i strukturalna Wspólnoty Europejskiej [w:] Unia Europejska. Przygotowanie Polski do członkostwa*, red. A. Kawecka-Wyrzykowska, E. Synowiec, Warszawa 2001, s. 383.

niskoemisyjną. Wysokość środków z EFRR przeznaczonych na obsługę tych priorytetów jest zależna od kategorii regionu<sup>32</sup>.

W regionach lepiej rozwiniętych co najmniej 80% środków należy zadeklarować na realizację przynajmniej dwóch spośród wymienionych priorytetów. W regionach w okresie przejściowym należy na te cele przeznaczyć co najmniej 60% środków. W regionach słabiej rozwiniętych pułap taki wynosi 50%. Ponadto część środków z EFRR należy przeznaczyć konkretnie na projekty związane z gospodarką niskoemisyjną: regiony lepiej rozwinięte – 20%, regiony w okresie przejściowym – 15%, regiony słabiej rozwinięte – 12%.

W ramach programów europejskiej współpracy terytorialnej na obsługę wspomnianych powyżej priorytetowych obszarów przeznacza się co najmniej 80% środków. Przydzielając środki z EFRR, specjalną uwagę zwraca się też na szczególne cechy terytorialne. Jednym z celów działań finansowanych z EFRR jest minimalizowanie problemów gospodarczych, środowiskowych i społecznych na terenach miejskich, ze szczególnym uwzględnieniem ich zrównoważonego rozwoju. Na cel ten przeznacza się co najmniej 5% środków z EFRR, które wykorzystuje się w ramach zarządzanych przez miasta „zintegrowanych działań”<sup>33</sup>.

Szczególnie, w sposób zapewniający dodatkowe korzyści, traktuje się też obszary o naturalnie niekorzystnym położeniu geograficznym, czyli obszary oddalone, góryste i słabo zaludnione. Na dodatkowe wsparcie z EFRR mogą też liczyć obszary najbardziej oddalone, którym pomaga to przezwyciężyć bariery związane z niekorzystnym położeniem<sup>34</sup>.

Kolejnym programem wartym omówienia jest Europejski Fundusz Społeczny (EFS). Środki z EFS inwestuje się w ludzi, ze szczególnym uwzględnieniem zwiększenia perspektyw zatrudnienia i kształcenia w Unii Europejskiej. Celem tego funduszu jest też zapewnienie polepszenia sytuacji osób szczególnie zagrożonych ubóstwem. Inwestycje z EFS-u są realizowane we wszystkich regionach Unii Europejskiej<sup>35</sup>. W latach 2014–2020 w państwach członkowskich planuje się zainwestować w kapitał ludzki ponad 80 mld euro, a co najmniej 3,2 mld euro przeznaczono na konieczność inicjatywy na rzecz zatrudnienia ludzi młodych. W latach 2014–2020 inwestycje z EFS będą się koncentrować przede wszystkim na celach tematycznych polityki spójności, takich jak: promowanie zatrudnienia i wspieranie mobilności siły roboczej, promowanie włączenia społecznego i walka z ubóstwem, inwestowanie w edukację, poszerzanie kwalifikacji i ustawiczne kształcenie, zwiększanie możliwości instytucjonalnych oraz efektywności administracji publicznej. Dodatkowo 20% inwestycji z EFS przypadnie na działania sprzyjające inkluzji społecznej i zwalczaniu ubóstwa. Podejście takie jest definiowane mianem koncentracji tematycznej<sup>36</sup>. Ze względu na to, że państwa członkowskie i ich regiony mają różne systemy i struktury zatrudnienia, a także różnorodne problemy na rynku pracy, Wspólnota pozostawia im wybór koncepcji i obszarów wsparcia, tak aby wydatkowane środki były jak najlepiej wykorzystane.

Z kolei Europejski Fundusz Spójności (EFS) jest przeznaczony dla państw członkowskich, których dochód narodowy brutto na mieszkańca wynosi mniej niż 90% średniego dochodu narodowego brutto w Unii Europejskiej. Jego celem jest zredukowanie odmienności

<sup>32</sup> J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki*, Warszawa 2014, s. 281.

<sup>33</sup> H. Roszkowski, A.P. Wiatrak, *Zarządzanie projektem, istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Warszawa 2006.

<sup>34</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/funding/erdf/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/funding/erdf/), data dostępu: 28.12.2017 r.

<sup>35</sup> J. Kisielnicki, op. cit., s. 282.

<sup>36</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/funding/social-fund/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/funding/social-fund/), data dostępu: 28.12.2017 r.

gospodarczych i społecznych oraz promowanie zrównoważonego rozwoju. Z Funduszu Spójności przeznaczono w sumie 63,4 mld EUR na działania należące do następujących kategorii: transeuropejskie sieci transportowe, zwłaszcza wskazane przez UE priorytetowe projekty o znaczeniu ogólnoeuropejskim (środki z Funduszu Spójności są wykorzystywane na wspieranie projektów infrastrukturalnych realizowanych w ramach instrumentu „Łącząc Europę”), środowisko (w tej dziedzinie środki z Funduszu Spójności mogą także wspierać realizację projektów związanych z energetyką i transportem, o ile zapewniają bezsporne korzyści dla środowiska w zakresie wydajności energetycznej, wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, rozwoju transportu kolejowego, wspierania intermodalności, wzmocnienia transportu publicznego itd.).

Pomoc finansowa z Funduszu Spójności może zostać zatrzymana decyzją Rady (podjętą kwalifikowaną większością głosów), jeśli państwo członkowskie przekroczy dozwolony limit deficytu publicznego i jeśli nie rozwiąże tego problemu lub nie podejmie właściwych działań w celu jego rozwiązania<sup>37</sup>.

Fundusz Solidarności Unii Europejskiej (FSUE) utworzono, aby umożliwić reagowanie na poważne klęski żywiołowe, jako wyraz europejskiej solidarności w stosunku do mieszkańców UE, którzy padają ich ofiarami. Bezpośrednią przyczyną powołania do życia Funduszu były poważne powodzie, które latem 2002 r. nawiedziły Europę Środkową. Dotychczas zgromadzone w nim środki wykorzystano w następstwie 76 różnego rodzaju klęsk żywiołowych, takich jak powodzie, pożary lasów, trzęsienia ziemi, wichury i susze. Jak dotąd dotacje w łącznej wysokości ponad 5 mld euro otrzymały 24 kraje Europy<sup>38</sup>.

Projekty tworzą rozbudowany i zapewne zróżnicowany zbiór, który daje się uporządkować przy pomocy rozlicznych kryteriów. Nie ulega wątpliwości, że wiedza z zakresu zarządzania projektami może być stosowana w projektach różnego typu, niezależnie od tego, w jaki sposób zostaną zakwalifikowane<sup>39</sup>. Pracując przy realizacji różnorodnych projektów, należy pamiętać, że nie jest ona zawsze w jednakowym stopniu potrzebna.

W dorobku teorii zarządzania projektami znajdują się zarazem rekomendacje ogólne, przydatne w pracy ze wszystkimi typami projektów, jak i szczegółowe, istotne z punktu widzenia poszczególnych branż czy konkretnych rodzajów projektów. Warunkiem skutecznego korzystania ze szczegółowej wiedzy o zarządzaniu projektami jest trafne rozpoznanie kategorii projektu przy uwzględnieniu jego cech oraz właściwe przyporządkowanie niezbędnych do wykorzystania narzędzi zarządzania projektami<sup>40</sup>.

## Bibliografia

- Binsztok A., *Zarządzanie przez ryzyko* [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, red. K. Perechudy, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2000.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2002.

<sup>37</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/funding/cohesion-fund/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/funding/cohesion-fund/), data dostępu: 28.12.2017 r.

<sup>38</sup> Ibidem.

<sup>39</sup> R.K. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Gliwice 2005.

<sup>40</sup> A. Jaskanis, M. Marczevska, M. Darecki, op. cit., s. 30.



- Chróścicki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Ciepielewska M., *Polityka regionalna i strukturalna Wspólnoty Europejskiej [w:] Unia Europejska. Przygotowanie Polski do członkostwa*, red. A. Kawecka-Wyrzykowska, E. Synowiec, Instytut Koniunktury i Cen Handlu Zagranicznego, Warszawa 2001.
- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/funding/erdf/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/funding/erdf/), data dostępu: 28.12.2017 r.
- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/funding/social-fund/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/funding/social-fund/), data dostępu: 28.12.2017 r.
- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/funding/cohesion-fund/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/funding/cohesion-fund/), data dostępu: 28.12.2017 r.
- [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/pl/funding/solidarity-fund/](http://ec.europa.eu/regional_policy/pl/funding/solidarity-fund/), data dostępu: 28.12.2017 r.
- Heerkens C.R., *Jak zarządzać projektami*, Wydawnictwo R M, Warszawa 2003.
- Jaskanis A., Marczewska M., Darecki M., *Zarządzanie projektami w administracji publicznej*, PressCom., Wrocław 2015.
- Juran J.M., Blanton Godfrey A., *Juran's Quality Handbook*, McGraw Hill, New York 1999.
- Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard – Measures that drive Performance*, „Harvard Business Review” 1992, nr 1.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2014.
- Kotarbiński T., *Sprawność i błąd*, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1970.
- Lewis J.P., *Podstawy zarządzania projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Łada M., Kozarkiewicz A., *Zarządzanie wartością projektów*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Onepress, Gliwice 2002.
- Newton R., *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągnięcia celów*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
- Nogalski B., Szpitter A.A., Jabłoński M., *Zarządzanie projektami w kształtowaniu elastycznych modeli biznesu operatorów systemu dystrybucyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2016.
- Oparska N., *Zarządzanie projektami małymi i dużymi. Podstawowe umiejętności pracy zgodne z budżetem i terminarzem*, Warszawa 2006.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Roszkowski H., Wiatrak A.P., *Zarządzanie projektem, istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, SGGW, Warszawa 2006.
- Roszkowski H., *Podstawy zarządzania projektem [w:] Zarządzanie projektem*, red. M. Wirkus, H. Roszkowski, E. Dostatni, W. Gierulski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Sońta-Drażczkowska E., *Zarządzanie wieloma projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Trocki M., *Organizacja projektowa*, Bizarre Sp. z o.o., Warszawa 2009.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Walczak W., *Znaczenie i rola projektów w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, „Współczesna Ekonomia” 2010, nr 1.
- Walczak W. *Uwarunkowania i czynniki wpływające na sukces projektu*, „E-mentor” 2010, nr 3.
- Wiatrak A.P., *Zarządzanie personelem w projektach* [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Wiśniewska J., *Podstawy zarządzania projektami* [w:] *Zarządzanie projektami w organizacji*, red. K. Janasz, J. Wiśniewska, Difin, Warszawa 2014.
- Wróblewski P., *Zarządzanie projektami informatycznymi dla praktyków. Podstawowe techniki zarządzania bez zbędnej teorii*, Helion, Gliwice 2005.
- Wysocki R. K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Onepress, Gliwice 2005.

#### SUMMARY

Agnieszka Kos

#### **Project, its characteristics and types**

The aim of this paper is to familiarise the reader with key issues related to project management, with particular stress on the definition, characteristics and types of projects. This paper will help the reader to differentiate projects from a whole range of other activities undertaken in organisations as well as explaining how a diversified collection of projects can be arranged accordingly with the use of particular criteria.

An analysis of resource materials (papers, studies and scientific papers) discussing project management related problems, both in Poland and in foreign countries, constitutes the main research method used to achieve that purpose. The author has also consulted a number of online resources.

**Key words:** project, characteristics of projects, types of projects.

Data wpływu artykułu: 09.01.2018 r.

Data akceptacji artykułu: 12.02.2018 r.