



Małgorzata Bogusz<sup>1</sup>✉

<sup>1</sup>Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Poland

## ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI ZE ŚRODKÓW UNIJNYCH W RAMACH PROGRAMU ERASMUS+

**Abstrakt.** Projektem nazywamy realizowane w ramach określonej organizacji nowe, nietypowe, odmienne od działań rutynowych przedsięwzięcie – takie, z jakim dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia. Natomiast zarządzanie projektami oznacza wszystkie czynności dotyczące podejmowania decyzji związanych z ich realizacją. W procesie zarządzania projektami wyróżnia się przede wszystkim ustalenie problemu, uzgodnienie celu projektu oraz harmonogramu przebiegu poszczególnych zadań projektowych, a także angażowanie zasobów kadrowych, finansowych oraz rzeczowych. Dużą grupę projektów stanowią te, które są realizowane ze środków unijnych. Celem opracowania było dokonanie charakterystyki zarządzania projektem międzynarodowym w ramach programu Erasmus+. Projekt dotyczył innowacyjnych działań w ramach zatrudnienia i samozatrudnienia osób młodych. Realizacja projektu przyczyniła się do wymiany dobrych praktyk między partnerami projektu z czterech krajów: Rumunii, Hiszpanii, Polski oraz Włoch, w zakresie rozwijania jakości usług zatrudnienia młodzieży oraz samozatrudnienia.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie projektami, środki unijne, program Erasmus+

### WSTĘP

Definicja zaproponowana przez Project Management Institute (PMI) traktuje projekt jako „tymczasowe przedsięwzięcie, mające na celu stworzenie unikalnego produktu lub usługi, gdzie tymczasowość oznacza, że przedsięwzięcie ma ściśle oznaczony początek i koniec, a unikalność, że produkt lub usługa w wyraźny sposób jest inna niż wszystkie podobne produkty lub usługi” (Project Management Institute, 1996; Strojny i Szmigiel, 2015). Tymczasowość pojmowana jest jako ograniczenie istnienia projektu terminem jego rozpoczęcia oraz zdefiniowanym momentem ukończenia jego realizacji i nie

musi być rozpartywana w kategoriach bezwzględnych jako krótki czas realizacji. Celem projektu w rozumieniu PMI jest dostarczenie bądź wytworzenie rezultatu, usługi lub produktu, które mają być specyficzne, niepowtarzalne z punktu widzenia stawianych im wymagań, zakresu, okoliczności, dostawców i innych cech (Wyrozębski, 2012; Pietras i Szmit, 2003).

Każdy swój projekt organizacje powinny traktować jako indywidualne, różniące się od innych przedsięwzięcie. Każdy projekt jest bowiem realizowany w innym otoczeniu, które będzie implikować kształt projektu, złożoność działań projektowych oraz zasadność i efektywność metod oraz narzędzi zarządzania projektem.

✉ dr inż. Małgorzata Bogusz, Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie, Katedra Zarządzania i Ekonomii Przedsiębiorstw, al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków, Poland, e-mail: malgorzata.bogusz@urk.edu.pl

Otoczenie projektu będzie również wpływać na poziom ryzyka w projekcie, a także osiągane korzyści (Hanisch i Wald, 2011; Świętoniowska, 2015).

Nieco szerzej, choć równie ogólnie, określają projekt brytyjscy autorzy metodyki PRINCE2. Według tej definicji projekt to ciąg działań o następującej charakterystyce (Łada i Kozarkiewicz, 2010):

- stanowi proces mający swój początek i koniec,
- musi być zarządzany, aby mógł przynieść sukces,
- wszyscy członkowie projektu muszą mieć jasność celów, sposobów realizacji projektu i odpowiedzialności co do przydzielonych ról i reprezentowanych stron; umożliwia to osiągnięcie właściwego zaangażowania.

Według definicji amerykańskiego Project Management Institute zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, narzędzi oraz technik w celu spełnienia potrzeb i oczekiwań zlecających projektów (Project Management Institute, 1996; Trocki i in., 2009). Zarządzanie projektami składa się z dwóch faz: działalności przygotowawczej poprzedzającej wykonawstwo projektu oraz z towarzyszącej mu działalności kontrolno-koordynacyjnej. Należy podkreślić, iż działania z zakresu zarządzania projektami stanowią realizację poszczególnych funkcji zarządzania: wyznaczania celów, planowania, organizowania, motywowania, kontrolowania i koordynowania. Zarządzanie projektami według autorów (Trocki i in., 2009) można określić jako dziedzinę zarządzania opartą na podejściu procesowym, polegającym na harmonizowaniu procesów realizacji projektów tzn. procesów wykonawczych projektu i procesów jego obsługi za pomocą procesów zarządzania projektem, tzn. wyznaczania celów, planowania, organizowania i sterowania, z wykorzystaniem specyficznej wiedzy oraz umiejętności, metod i narzędzi dla osiągnięcia założonych celów, tzn. jakości zamierzonego rezultatu, terminu i zamierzonych kosztów. Ponadto kontekst, w którym projekt jest wdrażany, często definiuje typ projektu oraz stosowane praktyki zarządzania tym projektem (Shenhar i Dvir, 1996; Besner i Hobbs, 2008; Świętoniowska, 2015).

Jednym z rezultatów przystąpienia Polski do UE jest możliwość realizowania projektów międzynarodowych ze środków unijnych. Projekty międzynarodowe, poza typowymi cechami wynikającymi z ogólnej definicji projektów, charakteryzują się różnorodnością językową i kulturową przedstawicieli krajów, w ramach których są

one realizowane. Do ich beneficjentów należą różne grupy – począwszy od młodzieży, poprzez przedsiębiorców, aż do rolników i mieszkańców wsi (Bogusz i Kiełbasa, 2014). Celem międzynarodowych projektów jest przede wszystkim poprawa kondycji różnych sektorów gospodarki narodowej (funduszy strukturalnych).

Oprócz projektów współfinansowanych z funduszy strukturalnych UE, z poszczególnych Programów Operacyjnych, duże znaczenie mają projekty międzynarodowe realizowane w ramach programu Erasmus+. Ten program Unii Europejskiej był realizowany w dziedzinie edukacji, szkoleń, młodzieży i sportu w latach 2014–2020. Jego całkowity budżet wynosił 14,7 mld euro. Program Erasmus+ został opracowany tak, aby wspierać starania krajów uczestniczących w programie na rzecz efektywnego wykorzystywania potencjału umiejętności ludzkich i kapitału społecznego Europy, potwierdzając jednocześnie zasadę uczenia się przez całe życie dzięki powiązaniu wsparcia na rzecz nauki formalnej, pozaformalnej i nieformalnej w dziedzinach kształcenia, szkolenia i sportu. Program zwiększał również możliwości współpracy i mobilności krajów partnerskich, przede wszystkim w dziedzinie szkolnictwa wyższego i młodzieży. Erasmus+ pomagał promować systemowe reformy w krajach uczestniczących zgodnie z ustaleniami na szczeblu Unii Europejskiej. W tym zakresie konieczne jest również zapewnienie organizacjom młodzieżowym i osobom pracującym z młodzieżą możliwości szkolenia oraz współpracy w celu nadania pracy z młodzieżą wymiaru europejskiego. Program ten przyczynił się do osiągnięcia celów strategii „Europa 2020” (Program Erasmus+, 2021). Celem opracowania była dokonanie charakterystyka zarządzania projektem międzynarodowym, realizowanym w ramach programu Erasmus+.

## MATERIAŁY I METODY

W pierwszej części zastosowano metodę kwerendy bibliotecznej, dzięki której zanalizowano literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania projektami, środków pomocowych z UE oraz programu Erasmus+, wykorzystując opracowania naukowe i popularnonaukowe oraz strony internetowe.

W części empirycznej posłużono się metodą jakościową case study, którą wykorzystano do opracowania zebranych danych. Narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu przeprowadzonego z przedstawicielami instytucji z czterech krajów, Rumunii, Polski,

Hiszpanii oraz Włoch, którzy brali udział w projekcie „Innowacje na rzecz zatrudnienia i samozatrudnienia młodzieży”. Projekt realizowano w ramach programu Erasmus+ „Partnerstwa strategiczne na rzecz młodzieży” w latach 2017–2019.

Opisane w opracowaniu studium przypadku dotyczące realizacji i zarządzania projektem pozwoliło na wyciągnięcie wniosków co do efektywności wykorzystania środków unijnych i uzyskania wiedzy z zakresu projektów międzynarodowych.

### PROJEKT MIĘDZYNARODOWY – CASE STUDY

Projekt pt. „Innowacje na rzecz zatrudnienia i samozatrudnienia młodzieży” był realizowany w ramach programu Erasmus+ „Akcja: partnerstwa strategiczne”<sup>1</sup>. W projekcie uczestniczyło pięciu partnerów z czterech krajów UE: Rumunii, Hiszpanii, Włoch oraz Polski. Wzięły w nim udział dwie organizacje z Rumunii, z których jedna była liderem konsorcjum, oraz po jednej z pozostałych przedstawiciele krajów uczestniczących w projekcie. Projekt miał na celu poprawę jakości usług zatrudnienia młodzieży w ramach ponadnarodowych sieci partnerskich w ciągu dwóch lat. Oznaczało to stworzenie europejskiej bazy danych z odpowiednimi narzędziami internetowymi dla osób pracujących z młodzieżą, pośredników pracy, pracowników socjalnych i wolontariuszy zajmujących się na co dzień młodymi osobami aktywnie poszukującymi pracy. Potrzeba była determinowana wysokim poziomem bezrobocia wśród europejskiej młodzieży.

Projekt obejmował wymianę dobrych praktyk, wdrożenie hiszpańskiej platformy ułatwiającej dostęp do rynku pracy młodym ludziom z umiejętnościami informatycznymi, szkolenie dla osób pracujących z młodzieżą oraz stworzenie internetowej bazy danych z zasobami i narzędziami dla osób pracujących z młodzieżą i pośredników pracy, aby inspirować ich i przyczynić się do zwiększania szans młodych ludzi na zatrudnienie. Aby osiągnąć cel, czyli poprawę jakości usług związanych z zatrudnieniem młodzieży, w projekcie oparto zadania na czterech celach szczegółowych:

1. podniesieniu jakości służb zatrudnienia młodzieży w ramach sieci uczestniczących organizacji, zorganizowanie wymiany dobrych praktyk i zbadanie obszarów samozatrudnienia w krajach uczestniczących,

wymiana doświadczeń i zwielokrotnienie pozytywnych działań na szczeblu lokalnym; grupę docelową tworzyły cztery organizacje uczestniczące w projekcie, a beneficjenci pośredni to 40 organizacji – część sieci lokalnej / regionalnej każdego partnera,

2. poprawie kompetencji w obszarach zatrudnienia i samozatrudnienia 20 osób pracujących z młodzieżą, pośredników pracy i wolontariuszy z młodzieżowych organizacji pozarządowych, centrów młodzieżowych, agencji zatrudnienia lub miejskich służb socjalnych; beneficjentami tego celu było 20 bezpośrednich beneficjentów działań szkoleniowych i 800 beneficjentów pośrednich, jako multiplikatorzy, którzy prowadzili sesje na poziomie lokalnym z osobami pracującymi z młodzieżą, wolontariuszami i pośrednikami pracy w celu poprawy ich kompetencji i metod pracy, aby podnieść jakość służb zatrudnienia młodzieży.
3. wspieraniu koncepcji przedsiębiorczości, samozatrudnienia i ekonomii społecznej wśród osób pracujących z młodzieżą i pośredników pracy; ponadto w ramach działań powiązanych odbyło się seminarium na temat przedsiębiorczości, samozatrudnienia i ekonomii społecznej, w którym uczestniczyło 20 osób pracujących z młodzieżą, pośrednicy pracy, wolontariusze aktywnie zaangażowani w struktury młodzieżowe; uczestnicy seminarium mogli wspierać i doradzać przedsiębiorcom oraz osobom samozatrudnionym w rozpoczęciu nowej działalności gospodarczej.
4. wdrożeniu TALENTic – narzędzia mediacyjnego już opracowanego i z powodzeniem uruchomionego przez hiszpańską organizację w krajach partnerskich (Rumunia, Polska, Włochy); bezpośrednimi beneficjentami tych działań było trzech partnerów zaangażowanych w projekt; beneficjentami pośrednimi było 800 młodych ludzi i 40 firm informatycznych z czterech krajów uczestniczących.

Ponadnarodowy charakter tego projektu był istotny, ponieważ partnerzy zaangażowani w realizację tej inicjatywy zostali wybrani ze względu na ich ogromną różnorodność, tzn. każdy z nich miał odpowiednie doświadczenie w zatrudnieniu młodzieży.

O innowacyjności projektu zdecydowało podejście zastosowane w czterech obszarach projektu:

Pierwszy obszar dotyczył przyczynienia się do rozwoju organizacyjnego dzięki wdrożeniu osób pracujących z młodzieżą do nowych metod pracy w obszarze zatrudnienia, przedsiębiorczości i ekonomii społecznej.

<sup>1</sup> Autorka uczestniczyła w opisywanym projekcie.

Drugi obszar to szkolenie multiplikatorów, którzy zapewnili osobom pracującym z młodzieżą kompetencje rozwijające działania w charakterze facylitatorów zatrudnienia.

Trzeci obszar to doświadczenie w zakresie przedsiębiorczości i ekonomii społecznej, którym zarządzała rumuńska organizacja. Jest ona przykładem dobrej praktyki, którą można łatwo przenieść do innych realiów (we Włoszech, Polsce czy Hiszpanii). Podczas seminarium na temat przedsiębiorczości, samozatrudnienia i ekonomii społecznej wykorzystano siłę przykładu, aby rozpocząć debatę dotyczącą metod pracy oraz motywowania i inspirowania młodych ludzi do podejmowania inicjatywy oraz rozwijania i wdrażania nowych pomysłów biznesowych.

Czwarty obszar obejmował wdrożenie istniejącej hiszpańskiej platformy mediacyjnej w trzech krajach europejskich, aby umożliwić połączenie młodzieży z kompetencjami IT i firmami z różnych zakątków Europy. To działanie było w rzeczywistości procesem mediacji mającym na celu stworzenie więzi między młodymi ludźmi z niskim wykształceniem, ale posiadającymi umiejętnościami i kompetencjami informatycznymi. Platforma ta zapewniła zdalną ocenę umiejętności IT, a pracodawcy mieli bezpośredni dostęp do profili młodych ludzi poszukujących pracy.

W ramach dwóch lat realizacji projektu otrzymano następujące rezultaty: nastąpiła wymiana dobrych praktyk pomiędzy czterema krajami uczestniczącymi w projekcie, a 20 osób pracujących z młodzieżą i pośredników pracy poinformowało o dobrych praktykach w Europie w zakresie zwalczania bezrobocia młodzieży. Stworzono zestaw szkoleniowy dla osób pracujących z młodzieżą i pośredników pracy, który zawierał innowacyjne narzędzia do warsztatów do wykorzystania w trakcie projektu i do przyszłych działań. Nastąpił rozwój zasobów informatycznych służących jako narzędzia szkoleniowe w edukacji pozaformalnej na rzecz zatrudnienia. Powstała internetowa baza danych zawierająca narzędzia do szkolenia w zwalczaniu bezrobocia młodzieży. Opracowano instrumenty multimedialne w celu promowania przykładów dobrych praktyk oraz wyników tego projektu. Nastąpił rozwój kompetencji 20 multiplikatorów z czterech krajów, a osoby pracujące z młodzieżą zwiększyły swoją świadomość w zakresie wysokiej stopy bezrobocia wśród młodzieży w Europie. Każdy multiplikator prowadził sesje na temat struktury warsztatów pracy, celów nauczania oraz prowadzenia poradnictwa

i mentoringu dla bezrobotnej młodzieży. 800 osób pracujących z młodzieżą przeszkolono na temat prowadzenia zajęć dla bezrobotnej młodzieży. Stworzono platformę mediacyjną mającą na celu połączenie w czterech językach bezrobotnych młodych ludzi z umiejętnościami informatycznymi i firmami IT. Przeprowadzono cztery kampanie promocyjne skutecznego narzędzia mediacyjnego pomiędzy pracodawcami IT a młodymi osobami poszukującymi pracy. Zrealizowano także międzynarodowe badanie mające na celu zwiększenie w Europie roli warsztatów pracy, jako skutecznego narzędzia zmniejszania bezrobocia. Na poziomie lokalnym zaangażowano partnerów edukacyjnych we włączenie warsztatów pracy do programów nauczania w bieżących działaniach centrów młodzieżowych. Ponadto w ramach projektu powstał funkcjonalny portal mający na celu udostępnienie osobom pracującym z młodzieżą narzędzi i zasobów do walki z bezrobociem wśród młodych osób. 400 beneficjentów pośrednich (bezrobotna młodzież z mniejszymi szansami) wzięło udział w warsztatach zatrudnienia organizowanych przez multiplikatorów, osoby pracujące z młodzieżą oraz pośredników pracy. Warsztaty miały na celu pokierowanie młodymi ludźmi i wspieranie ich w kształtowaniu procesu poszukiwania zatrudnienia, dostarczając im niezbędnych umiejętności potrzebnych podczas rekrutacji.

Realizacja poszczególnych działań projektowych doprowadziła do zróżnicowania usług dla młodzieży, ośrodków młodzieżowych, uniwersytetów oraz szkół średnich, które stały się odpowiedzią na bardzo konkretną potrzebę znalezienia pracy przez młodzież. Wykonanie zadań projektowych zapewniła uczestnikom możliwość praktycznego wykorzystania informacji uzyskanych w ramach tego projektu, co przyczyni się w przyszłości do wprowadzania działań praktycznych w szkołach i na uniwersytetach. Z działań tego projektu skorzystały pośrednio społeczności lokalne oraz bezrobotna młodzież, która mogłaby zaplanować proces poszukiwania pracy. Działania te miały charakter mediacyjny, a firmy IT miały okazję do skorzystania z nowego narzędzia do wyszukiwania pracowników z umiejętnościami i kompetencjami IT.

## PODSUMOWANIE

Zarządzanie projektem międzynarodowym oraz jego realizacja przyczyniają się do wykorzystania różnorodności europejskiej w celu zarówno wymiany doświadczeń,

dobrych praktyk, jak i wprowadzeniu innowacyjnych rozwiązań na szczeblu krajów członkowskich UE.

Projekty realizowane w ramach programu Erasmus+ pozwalają na wprowadzanie innowacji m.in. w zakresie zatrudnienia oraz samozatrudnienia osób młodych. Realizacja takich projektów przyczynia się do zacieśniania między partnerami współpracy z organizacjami promującymi zatrudnienie młodych ludzi czy samozatrudnienie i wspiera ich rozwój organizacyjny oraz szkolenia multiplikatorów i pracowników młodzieżowych, zapewniając im kompetencje i narzędzia niezbędne do ich codziennego działania.

Metody pracy stosowane w ramach działań to paradygmaty promująca różnorodność pomysłów i koncepcji. Organizacje zaangażowane w rozwój koncepcji mają odpowiednie doświadczenie w dziedzinie samozatrudnienia młodzieży, a końcowe produkty projektu przynoszą nowe podejście w działaniach z młodymi ludźmi, łącząc zatrudnienie i usługi dla nich w sposób umożliwiający odpowiedzenie na obecne potrzeby naszych społeczeństw.

Specyficzne podejście analizowanego projektu ukierunkowane jest na rozwój kompetencji osób pracujących z młodzieżą w zakresie przedsiębiorczości i zatrudnienia. Dzisiejsze realia narzucają multidyscyplinarne podejście do pracy z młodzieżą, ponieważ młodzi ludzie są w wysokim stopniu zagrożeni bezrobociem, m.in. w krajach uczestniczących w programie. Jednocześnie przeszkoleni na tym polu pracownicy muszą rozumieć profil młodych ludzi, a interakcja między dwiema kategoriami profesjonalistów jest ważna, aby budować mosty i tworzyć profesjonalne sieci kontaktów w lokalnych społecznościach. Jeśli chodzi o klasyczne rozumienie pracy z młodzieżą, koncepcja tego projektu miała na celu poszerzenie horyzontów osób pracujących z młodzieżą oraz budowanie umiejętności i kompetencji pracy z młodymi osobami w obszarach zatrudnienia i przedsiębiorczości.

## LITERATURA

- Besner, C., Hobbs, B. (2008). Project management practice, generic or contextual: a reality check. *Proj. Manag. J.*, vol. 39, no. 1, 16–33.
- Bogusz, M., Kielbasa, B. (2014). Wpływ środków pomocowych UE na tworzenie i rozwój gospodarstw młodych rolników. *Marketing i Rynek*, 10, 96–104.
- Hanisch, B., Wald, A. (2011). A Project management research framework integrating multiple theoretical perspectives and influencing factors. *Proj. Manag. J.*, vol. 42, no. 3, 4–22.
- Łada, M., Kozarkiewicz, A. (2010). Zarządzanie wartością projektów. Instrumenty rachunkowości zarządczej i controlingu. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 11–38.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogoniek, K. (2009). Zarządzanie projektami. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 13–32.
- Pietras, P., Szmít, M. (2003). Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki. Łódź: Wydawnictwo Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont”, 7–34.
- Program Erasmus+ (2021). <https://erasmusplus.org.pl/strony-informacyjne/informacje-o-programie/ogolne-zadania/> (26.01.2021).
- Project Management Institute (1996). A Guide to Project Management Body of Knowledge. 6<sup>th</sup> Edition. Pensylwania: Project Management Institute, Four Campus Boulevard.
- Shenhar, A.J., Dvir, D. (1996). Toward a typological theory of project management, *Res. Policy*, vol. 25, (4), 607–632. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00877-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00877-2)
- Strojny, J., Szmigiel, K. (2015). Analiza porównawcza podejść w zakresie zarządzania projektami. *Mod. Manag. Rev.*, vol. XX, 22 (3/2015), 249–265.
- Świętoniowska, J. (2015). Podejście kontekstowe w zarządzaniu projektami. *Zesz. Nauk. Uniw. Ekon. w Katowicach*, 216, 118–132.
- Wyrozębowski, P. (2012). Zarządzanie projektami. W: Wyrozębowski P., Juchniewicz M., Metelski W. (red.), *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*. Wyniki badań (s. 11–18). Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.



## PROJECT MANAGEMENT FROM EU FUNDS UNDER THE ERASMUS+ PROGRAM

**Abstract.** A project is a project implemented within a specific organization, which is a new, unusual, different from routine activities, such as the organization has never dealt with before. On the other hand, project management means all activities related to making decisions related to the implementation of projects. In the process of project management, it is distinguished above all by determining the problem, agreeing the project goal and schedule for the course of individual project tasks, as well as engaging human, financial and material resources. A large group of projects are those implemented with EU funds. The aim of the study was to characterize the management of an international project under the Erasmus+ program. The project concerned innovative activities in the field of employment and self-employment of young people. The implementation of the project contributed to the exchange of good practices between project partners from four countries: Romania, Spain, Poland and Italy, in terms of developing the quality of youth employment services and self-employment.

**Keywords:** project management, EU funds, Erasmus+ Programme