

Maja Prudzienica

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI W ORGANIZACJACH *NON-PROFIT*

Streszczenie: Podjęty w artykule temat jest próbą zasygnalizowania wagi stosowania różnorodnych form wspierania procesów zarządzania organizacjami *non-profit*. Zarządzający współczesnymi organizacjami *non-profit* i realizujący projekty finansowane z różnych źródeł powinni zdawać sobie sprawę, jak pomocne jest wykorzystanie podejścia procesowego w zarządzaniu tego typu przedsięwzięciami. W artykule przedstawiono projekt „Karkonosze dla wszystkich” zrealizowany w 2010 r. przez Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych, po to aby wykazać możliwość praktycznego zastosowania tej formy wspierania zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: proces, projekt, podejście procesowe, zarządzanie projektem, organizacja *non-profit*.

1. Wstęp

W obecnej sytuacji ekonomicznej państwa organizacje *non-profit* stanęły przed koniecznością pozyskiwania środków finansowych pozwalających na funkcjonowanie i realizację celów statutowych. Jednym z możliwych sposobów pozyskania funduszy jest realizacja projektów finansowanych z różnych źródeł, m.in. ze środków Unii Europejskiej.

Celem artykułu jest wykazanie potrzeby skutecznego zarządzania projektami z wykorzystaniem podejścia procesowego, umożliwiającego tego typu organizacjom zachowanie ciągłości działania poprzez m.in. zapewnienie optymalnej płynności finansowej.

2. Istotność podejścia procesowego w zarządzaniu projektami – procesy zarządzania projektem

Orientacja procesowa zaleca całościowe myślenie o procesach jako powiązanych ze sobą czynnościach. Każda organizacja bowiem jest zbiorem wzajemnie przepla-

tających się procesów. Ich identyfikacja pozwala na lepsze zrozumienie tworzenia wartości, a ich usprawnienie i stałe doskonalenie zwiększa efektywność funkcjonowania organizacji i stopień zadowolenia odbiorców. Podejście procesowe, integrując czas, jakość, terminowość wykonania i koszty, pozwala na osiągnięcie wielowymiarowych efektów strategicznych. Należy jednocześnie podkreślić, że przedmiotem zainteresowania orientacji procesowej są procesy zachodzące nie tylko w komercyjnych przedsiębiorstwach, ale również w przedsiębiorstwach użyteczności publicznej i różnego rodzaju organizacjach *non-profit* oraz instytucjach. Warto tu również zaznaczyć, że niepowtarzalne procesy nie są przedmiotem zainteresowania zarządzania procesowego, zajmuje się nimi zarządzanie projektami [Nowosielski (red.) 2008, s. 40-41].

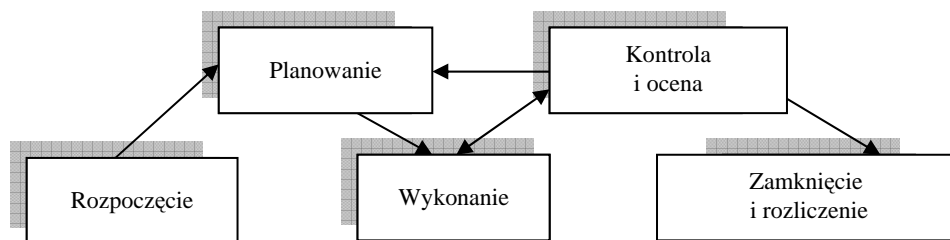
Funkcjonowanie każdej organizacji można przedstawić za pomocą grupy wzajemnie powiązanych ze sobą procesów. Procesy te mają za zadanie zrealizowanie celów, jakie stawia sobie dana organizacja lub jakie postawiono do realizacji w ramach projektu (projektów), przy jednoczesnej minimalizacji kosztów funkcjonowania tychże procesów. W tym rozumieniu procesy można scharakteryzować również jako: zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmian zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usług [Perechuda 2000, s. 88]. Istotne, na potrzeby tego opracowania, jest wskazanie podobieństw w definiowaniu pojęcia projektu i procesu. Należy przede wszystkim zaznaczyć, że mają one przekrojowy charakter, gdyż zawsze toczą się w poprzek wielu funkcji i działów organizacji oraz przynoszą efekty dla odbiorców. Są silnie zorientowane na cel i cechują się dużą złożonością działań. Ponadto warto zwrócić szczególną uwagę na podobne podejście metodyczne, zaangażowanie pracowników oraz twórczy i systemowy charakter podejmowanych działań. Jednak nie każdy proces jest projektem ze względu na określany czas trwania oraz, o czym już wspomniano, niepowtarzalny charakter przedsięwzięcia określanego mianem projektu [Nowosielski (red.) 2008, s. 99].

W stosowaniu podejścia procesowego w zarządzaniu projektami (realizacji) można wyróżnić następujące etapy, nierozzerwalnie związane z cyklem życia projektów:

- procesy inicjacji – procesy związane z identyfikowaniem idei projektów oraz wyborem jednego z możliwych do realizacji wariantów (decyzje te są najczęściej podejmowane przez zarządzających organizacjami *non-profit*);
- procesy planowania – podczas realizacji tych procesów można zaobserwować występowanie dodatkowych elementów systematyzujących działania podejmowane w ramach tego etapu;
- definiowanie czynności – oznacza identyfikowanie i opisywanie specyficznych prac, które trzeba wykonać, aby zrealizować strukturę zadań (strukturalny podział władzy),

- ustalenie relacji następstwa między czynnościami – w celu ustalenia tych relacji należy zwrócić uwagę na wiele informacji, przede wszystkim duży wpływ może mieć dokładność opisu produktu, projektu i stosowane rozwiązania, stosowane rozwiązania mogą mieć z kolei wpływ na kolejność wykonania oraz jego sekwencję,
- oszacowanie czasu trwania czynności – przy określaniu czasu trwania każdej czynności należy uwzględnić nie tylko jej opis, ale również wykorzystywane zasoby; najlepsze oszacowanie może być zazwyczaj zrealizowane przez osoby, które mają doświadczenie w tego typu pracach, lub osoby, które w przyszłości będą koordynowały realizację projektu,
- budowa harmonogramu – polega na określeniu terminów projektu (rozpoczęcia, zakończenia czynności i zadań) oraz jego rozliczenia (zazwyczaj jest to narzucone przez terminy znajdujące się w harmonogramie wniosku do projektu, ustalonym w fazie wnioskowania projektu),
- sterowanie harmonogramem poprzez użycie tzw. kamieni milowych projektu (punktów kontrolnych); chodzi tu przede wszystkim o kontrolę dotrzymywania terminów, ponieważ po wprowadzeniu takich kamieni milowych kontrola sprowadza się do sprawdzania, czy dotrzymano terminów ich wystąpienia; kamienie milowe odwzorowują zdarzenia, które najczęściej są zakończeniem ważnych etapów [Pawlak 2006, s. 101-112];
- procesy wykonawcze – w początkowej fazie realizacji procesów wykonawczych należy dokonać weryfikacji (sprawdzenia) pewnych elementów ustalonych w trakcie podejmowania procesów planowania, m.in.: sprawdzenia skutków projektu, wymaganych zasobów, analizy pracy projektu, szacunków projektu oraz harmonogramu projektu; po sprawdzeniu składników planu projektu, naniesieniu wszystkich koniecznych zmian i ustaleniu norm można wkroczyć w fazę realizacji; w trakcie podejmowania procesów wykonawczych tworzy się zespół projektowy, ustala się pakiety (zadania) pracy, rozwija zespół oraz monitoruje pracę, wszystko to po to, aby zrealizować cele projektu [Mingus 2002, s. 180-192];
- procesy kontrolne i oceniające – menedżerowie projektów w większości przyznają, że największą i jedną z ważniejszych prac w projekcie jest jego kontrolowanie, dlatego też procesy kontrolne postępują równoległe z procesami wykonawczymi;
- procesy zamykające i rozliczeniowe – w ramach realizacji tych procesów zatwierdza się formalnie produkt (produkty) projektu oraz przygotowuje się wniosek rozliczeniowy (wniosek o płatność), który jest oficjalnym dokumentem zamykającym projekt.

Nawiązując do powyższego opisu, procesy zarządzania projektem można przedstawić jak na rys. 1.



Rys.1. Schemat procesów zarządzania projektem

Źródło: opracowanie własne podstawie www.kop.pollub.pl (25.01.2011).

Z powyższych rozważań wynika, że dla realizacji każdego projektu ważne jest zidentyfikowanie procesów, które znacznie ułatwią, uporządkują i pozwolą na realizację zamierzeń projektowych. W organizacjach *non-profit* jest to na tyle istotne, że w większości z nich projekty już na etapie wnioskowania realizowane są przede wszystkim przez osoby zaangażowane ideowo w funkcjonowanie organizacji, które jednak bez odpowiedniego uporządkowania procesów realizacji projektu nie będą w stanie doprowadzić do jego skutecznego zakończenia, przynoszącego nie tylko efekty wymierne – finansowe, ale również prestiżowe oraz społeczne.

3. Organizacje *non-profit* – charakterystyka

W polskiej rzeczywistości społecznej pojawiło się wiele organizacji, które można nazwać pozarządowymi, a więc powstającymi z woli obywateli, a nie z inicjatywy organów państwa. Obecnie oprócz terminu „organizacja pozarządowa”, funkcjonuje kilka określeń dotyczących tego typu podmiotów, a mianowicie:

- organizacje *non-profit*, czyli nie działające dla zysku,
- organizacje wolontarystyczne, czyli zatrudniające wolontariuszy,
- organizacje pożytku publicznego, a więc prowadzące działalność użyteczną społecznie.

Ze wszystkich wyżej wymienionych jedynie ostatnia nazwa znalazła swoje odzwierciedlenie w unormowaniach prawnych¹, pozostałe zaś są stosowane zamiennie, co jest dość nieprecyzyjne [Hernik 2006, s. 26]. Wspólną cechą organizacji *non-profit* jest przedkładanie motywacji społecznej nad ekonomiczną.

Organizacje *non-profit*, choć nie bazują na zasadach bezpośrednio związanych z rachunkiem ekonomicznym, muszą uwzględniać zasady racjonalnego gospodarowania. Jednakże wykonywanie zadań publicznych i społecznych napotyka na problemy, w tym o charakterze finansowym. Specyfika funkcjonowania współczesnych organizacji *non-profit* wymusza poszukiwanie różnorodnych źródeł finanso-

¹ Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, DzU 2010 nr 28, poz. 146.

wania na zewnątrz. Są to tzw. zewnętrzne źródła finansowania, które mają coraz większe znaczenie dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania organizacji nie zorientowanych na zysk [Drabik 2006, s. 177-182]. Jednym z takich sposobów na pozyskanie zewnętrznych źródeł finansowania jest realizacja projektów dotowanych z różnych programów oraz w ramach różnorodnych konkursów.

4. Zarządzanie projektami z wykorzystaniem podejścia procesowego – analiza przypadku projektu „Karkonosze dla wszystkich”, zrealizowanego przez Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych

Zrealizowany przez Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych projekt pod nazwą „Karkonosze dla wszystkich”² zakładał sprawdzenie w Karkonoszach niemal 500 punktów (obiektów turystycznych, tras wycieczkowych oraz atrakcji turystycznych) pod kątem szeroko rozumianej dostępności dla osób niepełnosprawnych, starszych i z małymi dziećmi. Procesy inicjacji projektu rozpoczęły się od sprecyzowania sytuacji problemowej, dokonanej przez współpracowników i zarządzających organizacją, ukierunkowanej przez wieloletnie obserwacje i opinie osób zainteresowanych, chcących, lecz ze względu na „barierowość” Karkonoszy, nie mogących korzystać z atrakcji tak pięknego geograficznie i turystycznie obszaru.

Założono kilka wariantów badawczych, które w rezultacie mogłyby w fazie wnioskowania stworzyć zbiór rozwiązań. Spośród nich wybrano jeden możliwy do realizacji, który zdefiniowano jako punkt rozpoczęcia prac projektowych. Określono go mianem sytuacji wyjściowej projektu i sformułowano jako brak informacji o ofercie turystyki bezbarierowej w Karkonoszach, w związku z tym jest konieczna identyfikacja możliwości podażowych gestorów turystyki w tym zakresie.

W procesach planowania projektu zdefiniowano czynności, które zakładały, że poprzez analityczne badanie stopnia dostępności turystycznych obiektów noclegowych całorocznych (ok. 300) i gastronomicznych ogólnodostępnych (ok. 100) oraz szlaków (ok. 45) i atrakcji turystycznych (ok. 20) dla osób mających trudności w pełnym uczestniczeniu w ruchu turystycznym będzie można stworzyć bazę danych, możliwą do umieszczenia na nowym portalu www.karkonosze.eu i dostępną dla wszystkich. Podczas definiowania czynności zidentyfikowano także cel i cele szczegółowe projektu.

Cel³ ogólny był swego rodzaju drogowskazem, a w jego ramach wyodrębniono cele szczegółowe. Głównym celem projektu „Karkonosze dla wszystkich” była

² KSON podpisał umowę na dofinansowanie projektu kwotą 10 tys. euro. Projekt „Karkonosze dla wszystkich” był współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego oraz ze środków budżetu państwa za pośrednictwem Euroregionu Nysa.

³ W opracowaniu skoncentrowano się na przedstawieniu specyfiki identyfikacji celu głównego oraz celów szczegółowych.

możliwość naniesienia na mapy obiektów noclegowych, turystycznych i gastronomicznych, a także tras i atrakcji turystycznych w Karkonoszach, ważnych dla osób niepełnosprawnych, starszych i rodziców z małymi dziećmi.

Za pomocą jasno sprecyzowanych celów można było ustalić przybliżone rezultaty (produkt) projektu „Karkonosze dla wszystkich”, mające umożliwić stworzenie warunków do powstania i rozwoju bezbarierowego ruchu turystycznego w Karkonoszach po stronie polskiej i czeskiej. Dodatkowym celem było zmotywowanie gestorów turystyki do podniesienia jakości i rozszerzenia oferty usług dla osób wykluczonych z aktywnego uczestnictwa w ruchu turystycznym. Określono także strukturę zadań oraz strukturalny podział władzy. Zarządzaniem całością procesów projektowych zajmowałby się koordynator projektu, wspomagany przez specjalistę ds. organizacyjnych, księgową oraz konsultantów naukowych i wolontariuszy.

Kolejno oszacowano przybliżony czas trwania poszczególnych czynności oraz relacje następstw pomiędzy nimi, biorąc pod uwagę wcześniej zdefiniowany, za pomocą celu głównego oraz celów szczegółowych, produkt projektu. Podczas budowy harmonogramu założono termin rozpoczęcia projektu (1 marca 2010 r.), ustalono także harmonogram realizacji poszczególnych etapów projektu. Określono wstępnie, poprzez zastosowanie tzw. kamieni milowych, zasady sterowania harmonogramem, przede wszystkim w celu dotrzymania terminów realizacji działań projektowych.

Procesy wykonawcze w początkowej fazie zakładały weryfikację założonych planów, stworzenie wniosku projektowego i złożenie go w instytucji pośredniczącej. Po zatwierdzeniu wniosku i podpisaniu umowy o dofinansowanie, podjęto decyzję o rozpoczęciu realizacji projektu. Działania podejmowane w ramach projektu zostały podzielone na fazy, według zasady przyporządkowania odpowiednich procesów poszczególnym etapom.

Od marca 2010 r. miał ruszyć pierwszy etap prac, czyli badania mające na celu wykazanie, czy badane obiekty nie mają barier architektonicznych dla osób poruszających się np. na wózkach inwalidzkich, czy są w nich zamontowane sygnały dźwiękowe dla osób niewidzących lub słabo widzących, czy w obiekcie jest obsługa, która mogłaby pomóc osobom niepełnosprawnym czy chorym (osoby władające językiem migowym), czy jest przewodnik itp., a więc czy poszczególne obiekty są przystosowane do szeroko rozumianej niepełnosprawności – zarówno fizycznej, jak i psychicznej swoich potencjalnych klientów.

Drugi etap zakładał rozesłanie drogą internetową ankiet do 300 obiektów turystycznych (hoteli, pensjonatów, innych obiektów noclegowych), 100 punktów gastronomicznych (restauracji, barów), do zarządzających 45 trasami turystycznymi i 20 atrakcjami turystycznymi, jak punkty widokowe czy obiekty historyczne.

W trzecim etapie natomiast realizatorzy projektu zajęliby się weryfikacją tych ankiet, opracowaniem wszystkich pytań oraz ich opisem. To pozwoliłoby na wyciągnięcie konkretnych wniosków dotyczących dostosowania obiektów turystycz-

nych do potrzeb osób niepełnosprawnych skategoryzowanych według różnych rodzajów niepełnosprawności.

Stworzono również zespół projektowy według założeń określonych podczas definiowania czynności. Do każdego z działań podejmowanych przez Karkonoski Sejmik Osób Niepełnosprawnych w ramach projektu „Karkonosze dla wszystkich” należało również dopasować pewien sposób pomiaru otrzymanych wyników (procesy kontrolne i oceniające, podejmowane równoległe z procesami wykonawczymi).

Przewidywanymi wskaźnikami osiągnięcia celów projektu były:

- zbiór informacji o stopniu dostępności turystycznych obiektów noclegowych i gastronomicznych oraz szlaków i atrakcji turystycznych dla osób z niepełnosprawnością, umieszczony w portalu www.karkonosze.eu,
- seminarium na temat stanu bezbarierowej dostępności obiektów turystycznych, zorganizowane dla polskich gestorów turystyki, przedstawicieli samorządów polskiej części Karkonoszy oraz dla organizacji *non-profit*, zajmujących się turystyką bezbarierową,
- wydrukowanie opracowania wyników analiz przeznaczonych dla uczestników seminarium (50 egzemplarzy).

Procesy zakończenia projektu obejmowały przede wszystkim zamknięcie projektu oraz przygotowanie wniosku o płatność, który w sposób integralny rozliczał prace podejmowane w poszczególnych jego fazach. Umożliwił jednocześnie rozliczenie budżetu projektu i był dla instytucji pośredniczącej podstawą oceny stopnia spełnienia celów projektu i w dalszym etapie wnioskowania przez nią do instytucji płatniczych o wypłacenie środków finansowych.

5. Zakończenie

Podstawową rolę w zarządzaniu projektami odgrywa prawidłowe przeprowadzenie procesów, obejmujących rozpoznanie potrzeb klientów, sformułowanie celów projektu, planowanie działań zmierzających do osiągnięcia celów projektu, realizację przewidzianych w nim zadań oraz sterowanie działaniami wspierającymi, które w każdym przypadku prowadzone są w sposób ciągły [Roszkowski 2006, s. 17-18].

Działalność organizacji *non-profit* jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Najważniejszym z nich jest warunek zachowania ciągłości egzystencji dzięki pozyskiwaniu odpowiednich środków finansowych. Jest to zadanie bardzo trudne, jednak możliwe do realizacji, dlatego też niedostrzeżenie potrzeby skutecznego wykorzystania procesów zarządzania projektami jest ogromnym błędem. Zastosowanie metod procesowych niewątpliwie w istotny sposób umożliwi tym organizacjom zachowanie ciągłości realizacji projektów oraz zapewnieni względną stabilizację finansową, organizacyjną oraz kadrową.

Literatura

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Drabik I., *Konkurencja i współdziałanie w zarządzaniu organizacjami non-profit*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług*, Katowice 2006.
- Hernik J., *Typologia polskich organizacji pozarządowych*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 12.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2000.
- Roszkowski H., *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków UE*, SGGW, Warszawa 2006.

PROCESS APPROACH TO THE PROJECTS' MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Summary: The activity of non-profit organizations is nowadays conditioned by a lot of factors. The most important of them is the condition to keep the continuity of existence owing to possessing the appropriate funds. It is a very difficult task, but possible to achieve. Because of that the failure to notice the need of effective use of project management is a huge mistake. Without any doubt the use of processing methods significantly enables these organizations to maintain the continuity of project implementation, and what is connected with it the relative financial, organizational and personnel stability.