



Michał Kaczmarczyk
Krzysztof Knapczyk

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM KULTUROWYM

ELEMENTY TEORII
DOŚWIADCZENIA PRAKTYKI
STUDIA PRZYPADKÓW

ZARZĄDZANIE
PROJEKTEM KULTUROWYM

ELEMENTY TEORII
DOŚWIADCZENIA PRAKTYKI
STUDIA PRZYPADKÓW

Michał Kaczmarczyk
Krzysztof Knapczyk

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM KULTUROWYM

ELEMENTY TEORII
DOŚWIADCZENIA PRAKTYKI
STUDIA PRZYPADKÓW



OFICyna WYDAWNICZA
HUMANITAS

Sosnowiec 2022

Recenzent

prof. dr hab. Dariusz Rott

Redakcja

Danuta Dziewięcka

Projekt okładki

Bartłomiej Dudek

Copyright by:

Oficyna Wydawnicza „Humanitas”

ul. Kilińskiego 43

41-200 Sosnowiec

tel.: 32 363 12 25

e-mail: wydawnictwo@humanitas.edu.pl

dystribucja@humanitas.edu.pl

ISBN: 978-83-66165-85-4

Sosnowiec 2022

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
Rozdział I	
Specyfika zarządzania projektem kulturowym	11
1.1. Pojęcie i typologia projektów	11
1.2. Wymiary zarządzania projektem kulturowym	17
1.3. Podmiot zarządzania projektem kulturowym i jego miejsce w polityce kulturowej	21
1.4. Adresaci projektu kulturowego	31
1.5. Środowisko projektowe	34
1.6. Projekty społecznie odpowiedzialne	38
Rozdział II	
Cykl koncertowy „Od Opery do Musicalu” jako instrument polityki kulturowej	42
2.1. Organizator projektu jako podmiot polityki kulturowej	42
2.2. Założenia, cele i funkcje kulturowe projektu	53
2.3. Wymiary zarządzania projektem	65
2.4. Wnioski	79
Rozdział III	
Cykl artystyczny „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors” jako instrument dyplomacji kulturowej	81
3.1. Organizator projektu jako podmiot dyplomacji kulturowej	81
3.2. Założenia, cele i funkcje kulturowe projektu	86
3.3. Wymiary zarządzania projektem	95
3.4. Wnioski	113
Rozdział IV	
Koncert „Krajobrazy Serc” i musical „Karol” jako projekty edukacyjno-kulturowe	114
4.1. Rola Wyższej Szkoły Humanitas w kreowaniu kultury i realizacji projektów kulturowych	114
4.2. Założenia, cele i funkcje edukacyjne projektów	129
4.3. Wybrane wymiary zarządzania projektami	153
4.4. Wnioski	191
Zakończenie	193
Bibliografia	195
Aneks 1. Produkcja koncertu „Krajobrazy Serc” i musicalu „Karol” w obiektywie Zygmunta Słabowskiego. Zdjęcia z castingów, prób i spektakli	
Aneks 2. Libretto musicalu „Karol”	255

WSTĘP

We współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej coraz istotniejszego znaczenia nabiera zarządzanie projektami. Wiele przedsięwzięć realizowanych przez firmy i podmioty publiczne przyjmuje postać projektów, a zatem złożonych kompleksów czynności, których założenia i działania – zaplanowane w określonym horyzoncie czasowym – prowadzą do realizacji określonych celów i wypracowania zdefiniowanych uprzednio efektów. Projekty podejmują także instytucje i inne podmioty kultury: coraz częściej takim mianem określa się realizowane spektakle, przygotowywane koncerty, wystawy, eventy artystyczne czy produkowane filmy. Zarządzanie projektem, kiedyś traktowane jako „dodatek” do działalności różnego typu organizacji, rozwinęło się w osobną, samodzielną dziedzinę, dysponującą własnym zapleczem teoretycznym oraz odrębnymi metodami i technikami. Karen Tate, była członkini zarządu Project Management Institute, stwierdziła, iż „zarządzanie projektem bez odpowiednich umiejętności jest jak rozgrywanie meczu piłki nożnej bez planu gry”¹. Właściwe prowadzenie projektów, wykorzystujące określone instrumentarium narzędzi i działań menedżerskich z zakresu zarządzania projektami, jest elementem decydującym o sprawnym, efektywnym i skutecznym funkcjonowaniu i rozwoju większości współczesnych organizacji, w tym także tych działających w sferze kultury.

Projekty realizowane przez instytucje kultury oraz inne podmioty działające na rynku kulturowym są zazwyczaj przedsięwzięciami w swej istocie bardzo złożonymi i zaawansowanymi logistycznie. Przygotowanie premiery spektaklu, wyprodukowanie filmu czy realizacja koncertu wymagają podjęcia wielu czynności o charakterze artystycznym, organizacyjnym, technicznym, prawnym: od napisania scenariusza, przez skompletowanie zespołu twórców i realizatorów, zawarcie z nimi stosownych umów, wykonanie reżyserii, zaprojektowanie i zbudowanie scenografii, wykonanie kostiumów, po promocję, zapewnienie dystrybucji, organizację widowni czy zabezpieczenie imprezy masowej, jeśli wydarzenie kulturowe ma taki charakter. Dlatego też projekty podejmowane i urzeczywistniane w sferze twórczości artystycznej wymagają specyficznego sposobu zarządzania i profesjonalnego podejścia menedżerskiego opartego na dorobku stosunkowo młodej dyscypliny, jaką jest zarządzanie projektami. Projekty, z uwagi na specyficzne, sobie właściwe cechy (unikalność, ograniczoność w czasie, z góry określone cele) są przedmiotem zarządzania zasadniczo odmiennym od tych, które mieszczą się w obszarze działalności operacyjnej firmy (*business as usual*). Przy zarządzaniu takim przedsięwzięciami w ograniczonym zakresie stosuje się operacyjne metody zarządzania, które ustępują

¹ <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/zarządzanie-projektami.html> [dostęp: 20 sierpnia 2021].

miejsca procedurom, schematom działania, technikom i narzędziom wynikającym ze specyficznych metodyk projektowych, takich jak PMI, Prince2, PMI/PMBOK czy SCRUM.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie specyfiki, zasad i metodologii zarządzania projektami kulturowymi na przykładzie czterech przedsięwzięć artystycznych: trzech projektów realizowanych w Polsce, tj. projektów „Od Opery do Musicalu”, „Karol” oraz „Krajobrazy Serc”, których producentem jest firma Agencja Kreatywna Przemysław Ruta Communication (dwa ostatnie realizowane były w koprodukcji z Wyższą Szkołą Humanitas w Sosnowcu oraz Fundacją „Humanitas”), a także jednego projektu zagranicznego, realizowanego w Grecji, tj. projektu „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors”, którego producentem jest spółka Agency Remarc L.L.C. Wszystkie cztery projekty, mimo że ich promotorami są instytucje prywatne, prowadzące działalność gospodarczą, mają nie tylko charakter komercyjny – realizują też istotne funkcje społeczne jako przedsięwzięcia z obszaru polityki kulturowej i dyplomacji kulturowej.

Uzasadnieniem dla podjęcia niniejszego tematu jest jego aktualność i zgodność z potrzebami praktyki branży wokalo-artystycznej. Należy bowiem zauważyć, że na współczesnym rynku kultury, podlegającym procesom ekonomizacji i komercjalizacji oraz coraz częściej utożsamianym z „przemysłem kultury”, wielu animatorów kultury i artystów staje przed wyzwaniem w postaci zarządzania własnymi projektami kulturowymi. Zadania takie realizują również – co oczywiste – menedżerowie instytucji i placówek kultury, którzy z uwagi na specyfikę branży zmuszani są do opuszczania swoistej „strefy komfortu” menedżera w postaci obszaru zarządzania operacyjnego i wkraczania w mniej znaną i „oswojoną” dziedzinę zarządzania projektami. Lektura treści niniejszej monografii może wydatnie pomóc w skutecznej i efektywnej realizacji zadań menedżerskich przez pracowników sektora kultury. Podjęcie tematu zarządzania projektami kulturowymi na przykładzie projektów „Od Opery do Musicalu”, „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors”, „Karol” oraz „Krajobrazy Serc” było uzasadnione także doświadczeniami zawodowymi autorów pracy, którzy osobiście uczestniczyli w realizacji wyżej wymienionych projektów, przez co mogli wnieść do treści publikacji wartościowy pierwiastek empiryczny.

Praca składa się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zwięzłymi zakończeniem. W rozdziale I zdefiniowane zostanie pojęcie projektu oraz projektu kulturowego. Publikacja przyniesie również omówienie cech charakterystycznych projektu oraz dokonanie typologii projektów, poprzez wskazanie nie tylko ich rodzajów, ale również przykładów poszczególnych typów projektów, w odniesieniu do sfery kultury. Celem tej części pracy będzie zbudowanie siatki kategorialnej, a zatem zdefiniowanie zasadniczych pojęć wykorzystywanych w dalszej części pracy, w tym zwłaszcza pojęcia projektu i zarządzania projektem. Ponadto w rozdziale I omówione zostanie pojęcie podmiotu zarządzania projektem kulturowym i jego miejsce

w polityce kulturowej. Monografia podejmie próbę wyjaśnienia, dlaczego podmiot zarządzania projektem kulturowym jest jednocześnie podmiotem polityki kulturowej i jak to wpływa na specyfikę zarządzania projektem kulturowym i charakter jego celów (nie tylko biznesowych, ale również ogólnospołecznych). W zarządzaniu projektem istotne znaczenie ma segmentacja rynku, a zatem wyodrębnienie i zdefiniowanie publiczności projektu. W publikacji omówione zostanie zatem socjologiczne pojęcie publiczności jako pojęcie istotne dla dalszych rozważań zamieszczonych w pracy. Zwieńczeniem rozdziału I będą rozważania na temat środowiska projektowego, tj. otoczenia, w którym projekty są podejmowane i realizowane oraz społecznej odpowiedzialności projektów.

W rozdziale II omówiony zostanie cykl koncertowy „Od Opery do Musicalu” jako przykład projektu kulturowego, który jest jednocześnie instrumentem polityki kulturowej. Monografia przedstawi sylwetkę Agencji PRC jako organizatora projektu: historię firmy, jej strategię rynkową, profil działalności oraz misję, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ogólnospołecznych misji i zapisanych w niej celów, które wpisują się w cele polityki kulturowej państwa. W kolejnej części rozdziału przedstawiona zostanie historia projektu, jego założenia, cele i funkcje, jak również opisane będą poszczególne etapy realizacji projektu i ich miejsce w polityce kulturowej. Zasadniczą część rozdziału stanowią rozważania na temat wymiarów i aspektów zarządzania przedmiotowym projektem: metod kierowania i organizowania projektu, realizacji jego logistyki oraz zarządzania zasobami ludzkimi projektu (model rekrutacji do projektu, sposoby motywowania członków zespołu projektowego, reguły kierowania projektem w wymiarze personalnym, komunikacja w projekcie). Na podstawie badań w postaci wywiadów z menedżerami i uczestnikami projektu podjęta zostanie próba oceny, czy projekt jest skuteczny i efektywny, jakie wystąpiły w nim trudności i bariery osiągnięcia celów oraz jaka jest jego rola społeczna, w szczególności w ramach polskiej polityki kulturowej.

Rozdział III pracy poświęcony zostanie projektowi „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors”. Zostanie w nim przedstawiona działalność Agency Remarc L.L.C., jej misja, oferta rynkowa i działalność artystyczna, ze szczególnym uwzględnieniem tych przedsięwzięć firmy, które wpisują się w cele greckiej dyplomacji kulturowej (budowanie wizerunku kultury greckiej w środowisku międzynarodowym). Treścią rozdziału będzie także szczegółowe omówienie założeń projektu „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors” i różnych aspektów zarządzania tym projektem, jak również wykazanie specyfiki przedmiotowego projektu, jego cech i wyróżników. Także w tym rozdziale – na podstawie badań empirycznych (wywiadów) – podjęta zostanie próba oceny, czy projekt jest skuteczny, jakie występują w nim trudności, czy promotor projektu popełnia błędy w zarządzaniu, a jeśli tak – jakiego rodzaju są to błędy.

Rozdział IV stanowić będzie analizę modelu zarządzania dwoma projektami: koncertem „Krajobrazy Serc” oraz musicalem „Karol”, które realizowane były w la-

tach 2014-2017 jako wspólne projekty Agencji Kreatywnej PRC, Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu oraz Fundacji „Humanitas”. Także w tym przypadku monografia przyniesie charakterystykę organizatorów projektów, jak również samych projektów w kontekście ich idei artystycznych i edukacyjnych, celów i przewidywanych efektów. Najistotniejszą częścią rozdziału będzie jednak opisanie etapów i wymiarów zarządzania projektami z punktu widzenia założeń metodyki MPI i zakresu jej zastosowania w odniesieniu do przedsięwzięć kulturowych. W Zakończeniu dokonana zostanie próba syntetycznego porównania analizowanych w pracy projektów i różnic w modelach zarządzania przedmiotowymi przedsięwzięciami kulturowymi, w szczególności z punktu widzenia odmienności kultur krajów, gdzie projekty są realizowane.

Niniejsza monografia powstała na bazie dysertacji magisterskiej przygotowanej w 2021 roku przez Krzysztofa Knapczyka w Akademii Muzycznej im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi pod kierunkiem prof. Bernadetty Grabias. Praca została uzupełniona o wkład twórczy drugiego z autorów, który – w rozdziale I – podjął rozważania na temat środowiska projektowego i społecznej odpowiedzialności projektów, a nadto napisał rozdział IV, poświęcony zarządzaniu projektami „Karol” i „Krajobrazy Serc”.

Monografię kierujemy w szczególności do menedżerów i animatorów kultury, którzy mogą wykorzystać ją jako materiał aplikacyjny, służący profesjonalizowaniu własnych działań w obszarze zarządzania projektami kulturowymi. Praca może być też cennym źródłem wiedzy dla studentów zarządzania, kulturoznawstwa, ekonomii czy socjologii i znaleźć zastosowanie w toku studiowania takich przedmiotów jak zarządzanie projektami, zarządzanie w kulturze, antropologia kultury, socjologia kultury czy podstawy ekonomiki kultury.

Krzysztof Knapczyk
Michał Kaczmarczyk

Łódź – Warszawa – Sosnowiec – Luksemburg,
2021–2022

ROZDZIAŁ I

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA PROJEKTEM KULTUROWYM

1.1. POJĘCIE I TYPOLOGIA PROJEKTÓW

„Projekt” to pojęcie szczególnie często występujące w języku praktyki zarządzania, pozwalające nazwać i opisać zróżnicowaną rodzajowo grupę przedsięwzięć, które – realizowane w określonym czasie – ukierunkowane są na osiągnięcie z góry założonych celów. Termin „projekt” wywodzi się z języka angielskiego od słowa „project” oznaczającego zamierzenie, inicjatywę, inwestycję². W nauce o zarządzaniu współczesne rozumienie projektu bliskie jest tradycyjnemu terminowi „przedsięwzięcie”, który następująco zdefiniował nestor prakseologii, Tadeusz Kotarbiński: „działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzone zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowanie bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod”³. We współczesnym zarządzaniu projekt rozumiany jest najczęściej zgodnie z definicją Jamesa P. Lewisa jako **jednorazowe zadanie, które posiada określony termin rozpoczęcia i termin zakończenia, jasno określone cele, zakres działania i (z reguły) określony budżet**. Joseph Juran pod pojęciem projektu rozumie problem, dla którego zaplanowano rozwiązanie. Zgodnie z podejściem Instytutu Zarządzania Projektem – międzynarodowej organizacji liczącej ponad 112 tys. członków w 130 krajach i skupiającej reprezentantów środowiska kierowników projektów – projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podjęte w celu stworzenia niepowtarzalnego produktu lub usługi⁴. Z kolei według International Project Management Association (IPMA) – międzynarodowej, działającej w 50 krajach federacji stowarzyszeń zmierzającej do popularyzacji wiedzy na temat zarządzania projektami oraz integrującej środowisko *project managerów* na świecie – projekt to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), zachowując przy tym normy jakości i wymagania⁵. Podobnie definiują projekt polscy autorzy. Według Marka Pawlaka mianem projektu można określić przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takim, z jakim dana organizacja nie miała nigdy

² <https://dictionary.cambridge.org> [dostęp: 11 lipca 2021].

³ T. Kotarbiński, *Sprawność i błąd*, Warszawa 1970, s. 170.

⁴ Zarządzanie projektem, red. P. Charette, A. Mitchel, S. Mazur, E. McSweeney, Kraków 2004, s. 11.

⁵ E. Jędrych, P. Pietras, M. Szczepańczyk, *Zarządzanie projektem*, Łódź 2012, s. 7.

wcześniej do czynienia⁶. Kazimierz Frączkowski definiuje projekt jako nowe przedsięwzięcie niemające wzorca, nierealizowane wcześniej, dotyczące nowej sytuacji i wymagające nierutynowego podejścia. Ponadto projekt to przedsięwzięcie, na które składa się zespół czynności charakterystycznych przez to, że mają:

- a) określoną datę rozpoczęcia,
- b) specyficzne cele i limity,
- c) ustaloną odpowiedzialność (obowiązki) realizatorów,
- d) budżet,
- e) rozkład czynności oraz datę ich ukończenia⁷.

Według Elżbiety Jędrych, Pawła Pietrasa i Macieja Szczepańczyka projekt jest zbiorem różnorodnych prac cząstkowych i oznacza zbiór działań podejmowanych dla zrealizowania określonego celu i uzyskania konkretnego, wymiernego rezultatu, którym jest produkt projektu. Produkt ten sam w sobie nie jest projektem. Jednak to produkt definiuje wymiar techniczny, czasowy i finansowy projektu⁸.

Na podstawie powyższych ujęć teoretycznych można zidentyfikować i wskazać kilka immanentnych cech projektu, które będą przesądzały o tym, iż dane przedsięwzięcie spełnia kryteria „projektowości”:

a) Projekt to przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym, z określonym początkiem i końcem. Projekty zakrojone na szeroką skalę mogą trwać wiele lat, lecz mimo to czas ich trwania jest ograniczony. Projekty kończą się, gdy przyjęte w nich cele zostały osiągnięte lub gdy okaże się, że nie da się ich osiągnąć w określonej perspektywie czasowej, przy założonych ograniczeniach czasu oraz/lub budżetu. Przykładowo, wytwarzanie produktów jest procesem ciągłym (i dlatego nie może zostać uznane za projekt), podczas gdy np. budowa fabryki ma określony początek oraz koniec (i dlatego jest projektem).

b) Projekt jest przedsięwzięciem jednorazowym i w jego wyniku powstaje jedyny w swoim rodzaju produkt lub usługa. Niektóre czynności powtarzalne, jak na przykład budowa serii typowych domów, może wydawać się procesem lub operacją o charakterze powtarzalnym. Jednak w rzeczywistości każda z nich jest odrębnym projektem, realizowanym na terenie o innej charakterystyce podłoża, z udziałem innych ekip budowlanych lub zespołów pracowników, przy różnych relacjach czasowych pomiędzy każdym z poszczególnych etapów wykonywanych prac.

c) Projekt służy pokonywaniu rozbieżności pomiędzy obecnym i pożądanym stanem rzeczy, co determinuje konieczność uznania faktu, że likwidacja rozbieżności pociągnie za sobą wyzwanie w postaci pokonania przeszkód. Innymi słowy, celem projektu jest likwidacja wyżej wspomnianej rozbieżności⁹.

⁶ M. Pawlak, Zarządzanie projektami, Warszawa 2015, s. 17.

⁷ K. Frączkowski, Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym. Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów, Wrocław 2003, s. 11.

⁸ Tamże, s. 6.

⁹ Zarządzanie projektem, red. P. Charette, A. Mitchel, S. Mazur, E. McSweeney, Kraków 2004, s. 11.

Tak zdefiniowane i rozumiane projekty tworzą kategorię heterogeniczną. Projekty realizowane są na gruncie różnych tematycznie dziedzin, w ramach rozmaitych branż, mogą mieć charakter zinstytucjonalizowany i niezinstytucjonalizowany, być realizowane w ramach określonej organizacji, ale także niezależnie od organizacji, poza nią, np. z inicjatywy grupy pasjonatów określonej dziedziny (np. sportu, kultury, sztuki), w ramach ich aktywności społecznej czy prywatnej. Projekty występują (podejmowane są) w ludzkiej przestrzeni zawodowej, gospodarczej, prywatnej czy społecznej, różnią się od siebie typem realizatorów, uczestników, adresatów etc. Wobec powyższego zasadne wydaje się dokonanie typologizacji projektów, a zatem wyodrębnienie kryteriów ich podziału oraz zidentyfikowanie określonych rodzajów projektów, zgodnie z zaproponowanym rozróżnieniem kategoryalnym,

Jak piszą E. Jędrych, P. Pietras, M. Szczepańczyk, ze względu na wymienione powyżej cechy projektów, a w szczególności „unikatowość” i „jednostkowość”, można wyróżnić sześć kryteriów klasyfikacji projektów:

- a) ze względu na przeznaczenie: projekty zewnętrzne i projekty wewnętrzne,
- b) ze względu na naturę: projekty techniczne, administracyjne, finansowe, handlowe i in.,
- c) ze względu na oczekiwania: projekty kompleksowe lub wycinkowe (np. badania i realizacja lub tylko badania),
- d) ze względu na wielkość: duże projekty, jak np. budowa tunelu pod kanałem La Manche, czy małe projekty, jak przykładowo informatyzacja stanowiska pracy biurowej,
- e) ze względu na obszar zastosowań: naprawy, nowe produkty, informatyka, badania i rozwój (R&D ang. Research and Development),
- f) ze względu na oczekiwany efekt: procesowe (w wyniku powstaje nowy proces), inwestycyjne (zwiększa się wartość aktywów trwałych podmiotu wdrażającego) i przychodowe (dla organizacji wykonującej projekt przychodowy, jego jedynym efektem będzie przychód ze sprzedaży swoich usług)¹⁰.

Wewnątrz grup projektów, sklasyfikowanych według powyższych kryteriów, można dokonywać dalszych podziałów. Przykładowo – projekty informacyjne można podzielić ze względu na ich charakter na trzy rodzaje:

1. Projekty organizacyjne. Dotyczą zmian w organizacji firmy, sposobu jej funkcjonowania, systemu pracy. Najczęściej mają one na celu reorganizację wewnętrznej struktury, zmianę sposobu pracy, poprawienie jej wydajności, usprawnienie przepływu informacji.

2. Projekty rozwojowe (R&D). Dotyczą przedmiotu działalności danej organizacji. Najczęściej polegają na opracowywaniu nowych produktów bądź usług, jak też wprowadzaniu ich na rynek oraz organizowaniu działań towarzyszących ich

¹⁰ E. Jędrych, P. Pietras, M. Szczepańczyk, *Zarządzanie...*, s. 9-10.

opracowaniu. Mogą to być takie projekty, jak planowanie strategii marketingowej, opracowywanie systemu *home banking* czy projektowanie techniczne wyrobu.

3. Projekty inwestycyjne. Dotyczą infrastruktury technicznej danej organizacji i polegają na szeroko rozumianych zmianach warsztatu pracy. Mogą to być zarówno projekty uzupełniające i rozbudowujące dotychczasową infrastrukturę (np. budowa nowego biura), jak i realizujące całkowicie nowe inwestycje przemysłowe (np. budowa nowej fabryki). Ten rodzaj projektów charakteryzuje się realizacją poprzez zlecenia zewnętrzne, z udziałem wyspecjalizowanych firm i kooperantów¹¹.

Inną propozycję podziału projektów przedstawił Dennis Locka, który twierdzi, że projekty możemy podzielić na:

- a) inżynieryjne, petrochemiczne, górnicze, wydobywcze,
- b) produkcyjne,
- c) IT i projekty związane z zarządzaniem zmianą,
- d) naukowe¹².

Bardziej uniwersalną, bo przystającą do szerszej grupy projektów propozycję typologizacyjną sformułowali Lynn Crawford, Brian J. Hobbs oraz Rodney J. Turner. Wskazani autorzy wyróżnili szeroką listę kryteriów podziału projektów (m.in.: obszar zastosowania, znaczenie strategiczne, etap cyklu życia, zakres, złożoność, ryzyko, czas trwania, finansowanie czy ukierunkowanie na specyficznych klientów), stwierdzając przy tym, że możliwości jej rozbudowywania są praktycznie nieograniczone¹³. W tym kontekście Robert K. Wysocki i Rudd McGary wskazują, że klasyfikując projekty, powinno się uwzględniać takie ich cechy, jak: poziom kosztów projektu, rodzaj wykorzystywanej technologii, liczbę osób uczestniczących w projekcie, wartość ekonomiczną projektu. Z kolei Michał Trocki proponuje rozbudowaną klasyfikację projektów obejmującą następujące ich rodzaje:

- a) **projekty diagnostyczne** opierające się na różnego rodzaju ekspertyzach, analizach i zestawieniach, których celem jest ocena aktualnego stanu pracy oraz ustalenie ewentualnych negatywnych lub pozytywnych przyczyn zdiagnozowanego stanu;
- b) **projekty identyfikacyjne**, których celem jest zobrazowanie aktualnego stanu każdego obiektu lub procesu będącego częścią podmiotu wykonującego projekt;
- c) **projekty prognostyczne**, które dotyczą przyszłych zdarzeń czy efektów podjęcia pewnych działań, często stanowiąc podstawę podjęcia dalszych decyzji w projekcie.
- d) **projekty systematyczne**, które mają związek z potrzebami, jakie zdiagnozowano w trakcie przeprowadzania analiz realizowanych dla określenia kierunków dalszego rozwoju przedsiębiorstwa;

¹¹ Tamże.

¹² A. Markowski, Dennis Lock i jego cztery typy projektów, w: *Prowadzenie, zarządzanie i komercjalizacja badań naukowych*, Katowice 2011, s. 23-27.

¹³ M. Podgórska, Sukces projektu postrzegany z perspektywy znaczenia strategicznego projektów dla organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 99.

e) **projekty sytuacyjne**, które dotyczą inicjatyw podejmowanych jako reakcja na konkretne zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa;

f) **projekty spontaniczne**, do których zalicza się projekty zgłaszane żywiołowo, w efekcie nagłej inspiracji nabytej na podstawie analizy rynku lub otoczenia przedsiębiorstwa¹⁴.

Z punktu widzenia tematu niniejszej pracy istotna wydaje się konstatacja Jerzego Kisielnickiego, który zwraca uwagę na kryterium podziału projektu, jakim jest **rola projektu w rozwoju społeczeństwa**¹⁵. Przyjmując ostatnią, ogólnospołeczną perspektywę analityczną, projekty można zatem dzielić również z punktu widzenia ich znaczenia dla dobra społecznego, co uwidacznia nie tylko zawodowo-biznesowo-gospodarczy charakter projektów, ale także ich wymiar społeczno-kulturowy. Z tego punktu widzenia projekty można zatem różnicować także jako:

- a) projekty gospodarcze,
- b) projekty organizacyjno-biznesowe,
- c) projekty społeczne (w tym m.in. charytatywne, kulturowe, religijne, edukacyjne etc.).

Realizacja projektów z ostatniej grupy podlega tym samym regułom zarządzania projektami, jak przygotowanie i wdrożenie „typowych” projektów biznesowych. Zresztą – projekty kulturowe czy społeczne często łączą w sobie cechy projektów *pro bono* i projektów biznesowych, albowiem wiele z nich podejmowanych jest w ramach działań z obszaru *corporate social responsibility* (CSR), czyli społecznej odpowiedzialności biznesu, a zatem – inicjowane dla potwierdzenia społecznej roli organizacji gospodarczej – służą osiągnięciu jej zasadniczego celu, jakim jest generowanie zysku.

¹⁴ M. Trocki, Podstawy zarządzania projektami, Warszawa 2012, s. 71-72.

¹⁵ J. Kisielnicki, Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki, Warszawa 2011, s. 26.

Tabela 1. Klasyfikacja projektów

AUTOR	CECHA PROJEKTU	TYPY PROJEKTÓW
L.H. Crawford [2001] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 148-154] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30] SPMP [2009, s. 20]	Obszar zastosowania projektu	Organizacyjne, IT oraz inżynierskie i budowlane
M. Trocki [2012, s. 23-26]		Naukowo-badawcze, rozwojowe, inwestycyjne, organizacyjne, marketingowe i społeczne
A. Stabryła [2006, s. 32]		Badawcze, techniczne, produkcyjne i organizacyjne
D. Lock [2009, s. 12-14]		Inżynierskie, produkcyjne, IT i naukowe
A.J. Shenhar, D. Dvir, T. Lechler, M. Poli [2002, s. 99-106] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 154] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30] J. Kisielnicki [2011, s. 26] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Znaczenie strategiczne	Strategiczne (zmieniające pozycję), taktyczne (wzmacniające) i operacyjne (konieczne)
V. Dulewicz, M. Higgs [2003, s. 22] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 163] R.K. Wysocki, R. McGary [2005, s. 57] M. Pawlak [2006, s. 21] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Złożoność projektu	O wysokiej, średniej i niskiej złożoności
M. Pawlak [2006, s. 21] M. Trocki [2009, s. 22-24]	Rozmiar projektu	Małe, średnie i duże
H.D. Litke [2007, s. 85] M. Trocki [2012, s. 23-26]		Bardzo małe, małe, średnie, duże i bardzo duże
A.J. Shenhar, D. Dvir, T. Lechler, M. Poli [2002, s. 99-106] J. Skalik [2009, s. 17-18] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Pochodzenie zlecenia	Zewnętrzne i wewnętrzne
M. Trocki [2012, s. 23-26]	Rodzaj rezultatu	Obiektowe i procesowe
J. Skalik [2009, s. 17-18] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Innowacyjność	O wysokim i niskim stopniu innowacyjności
J. Kisielnicki [2011, s. 26] M. Trocki [2012, s. 23-26]	Zasięg	Wewnątrzorganizacyjne, lokalne, krajowe, międzynarodowe i globalne
L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 165] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Typ kontraktu	O stałym poziomie cen, oparte na aktualizacji wyceny i oparte na aliansie
L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 154-155] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Faza cyklu życia projektu	W fazie inicjacji, przygotowania, realizacji i zamknięcia
D. Ress [2003, s. 135-158] J.R. Turner, R. Müller [2006, s. 30]	Kultura	Realizowane w obrębie własnej kultury, wielokulturowe i realizowane w obrębie kultury obcej
R.K. Wysocki, R. McGary [2005, s. 57] L.H. Crawford, B. Hobbs, J.R. Turner [2005, s. 161-162]	Ryzyko	O wysokim, średnim i niskim poziomie ryzyka
R.K. Wysocki, R. McGary [2005, s. 57]	Wartość ekonomiczna	O wysokiej, średniej i niskiej wartości ekonomicznej

Źródło: M. Podgórska, Sukces projektu postrzegany z perspektywy znaczenia strategicznego projektów dla organizacji, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie” 2016, z. 99.