

EU-NET

REALIZACJA, MONITOROWANIE I EWALUACJA PROJEKTU

NARZĘDZIOWNIK ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI EUROPEJSKIMI
DEDYKOWANY ORGANIZACJOM SPOŁECZEŃSTWA
OBYWATELSKIEGO DZIAŁAJĄCYM W OBSZARZE UCZENIA SIĘ
PRZEZ ZAŁĘ ŻYCIE, część 2



Co-funded by
the European Union

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.



NAWIGACJA PO NARZĘDZIOWNIKU:

Za każdym razem kiedy napotkasz tę ikonę, (🔍), klikając w nią trafisz do źródła danych informacji. Klikając tę ikonę (+) będziesz mógł/-a przeczytać więcej na dany temat. Jeśli chcesz przemieszczać się pomiędzy różnymi rozdziałami w ramach tej publikacji, możesz skorzystać z ikony przenoszącej do spisu treści u góry każdej strony.





REALIZACJA, MONITOROWANIE I EWALUACJA PROJEKTU

Narzędziownik zarządzania projektami europejskimi dedykowany organizacjom społeczeństwa obywatelskiego działającym w sektorze uczenia się przez całe życie, część 2

Autorki i Autorzy: Agnieszka Dadak, Lorenza Lupini, Luca Bordoni, Marianna Labbancz, Carmen Malya, Jéssica Magalhães, Ingibjörg Benediktsdóttir, Hilmar Gunnarson

© 2023: Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (PL), Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa (IT), Folk High School Association Surrounding Budapest (HU), Rightchallenge – Associação (PT), Husavik Academic Center / Þekkingarnet Þingeyinga (IS)

CC BY-NC 4.0 Wszelkie prawa zastrzeżone. Tę publikację można cytować z podaniem źródła.

Niniejszy Narzędziownik opracowano w ramach projektu *"EUropean NETworking as a method for further training and exchange of ideas in the lifelong learning sector"*, współfinansowanego przez Unię Europejską.



Spis treści:



Wprowadzenie

Strona 1



Kontekst

Strony 2-10



Rozdział 1 - Technika zarządzania: Realizacja projektu - zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

Strony 11-69



Rozdział 2 - Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów

Strony 70-105



Rozdział 3 - Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu

Strony 106-135



Rozdział 4 - Ewaluacja: proces (czas, budżet, jakość), wpływ

Page 136-166



Rozdział 5 - Narzędzia wspierające zarządzanie projektami

Page 167-173



Słownik

Page 174-176



Dodatkowe zasoby i materiały edukacyjne

Page 177-179



Co-funded by
the European Union

Wsparcie Komisji Europejskiej przy tworzeniu niniejszej publikacji nie stanowi poparcia dla jej treści, która odzwierciedla jedynie poglądy autorów, a Komisja nie może być pociągana do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.



WPROWADZENIE



SZANOWNE KOLEŻANKI, SZANOWNI KOLEDZY!

DZIĘKUJEMY ZA WYBRANIE TEGO NARZDZIOWNIKA. TO WSPANIALE, ŻE ZAINTERESOWAŁAŚ/ ZAINTERESOWAŁEŚ SIĘ SIĘCIEWANIEM I WSPÓŁPRACĄ NA POZIOMIE EUROPEJSKIM. JAKO 12 GŁÓWNYCH WSPÓŁAUTORÓW I WSPÓŁAUTOREK NARZĘDZIOWNIKA, KTÓRY TERAZ CZYTASZ, MAMY ŁĄCZNIE OKOŁO **77 LAT DOŚWIADCZENIA W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI EUROPEJSKIMI I 122 LATA DOŚWIADCZENIA PRACY W TRZECIM SEKTORZE, W ORGANIZACJACH SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO (CSO)**. DLATEGO WIEMY Z DOŚWIADCZENIA, ŻE DOBRZE ZAPLANOWANE I ZAPROJEKTOWANE PROJEKTY EUROPEJSKIE REALIZOWANE PRZEZ ORGANIZACJE SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO MOGĄ PRZYNIEŚĆ REALNĄ ZMIANĘ: ROZWIĄZYWAĆ KRYTYCZNE PROBLEMY SPOŁECZNE, WSPIERAĆ OSOBY NAJBARDZIEJ POTRZEBUJĄCE WSPARCIA, DOSTARCZAĆ INNOWACYJNYCH ROZWIĄZAŃ, ROZWIĄZYWAĆ KONFLIKTY, BUDOWAĆ MOSTY MIĘDZY LUDŹMI I SPOŁECZEŃSTWAMI, ROZWIJAĆ KOMPETENCJE, PODNOSIĆ ŚWIADOMOŚĆ I WIELE INNYCH. WARTO TO ROBIĆ. WARTO DOBRZE PRZYGOTOWAĆ SIĘ DO PRACY W TYM OBSZARZE. MAMY NADZIEJĘ, ŻE TEN NARZĘDZIOWNIK BĘDZIE DLA CIEBIE WSPARCIEM NA ETAPIE ZARZĄDZANIA, MONITOROWANIA I EWALUACJI PROJEKTÓW EUROPEJSKICH.

TRZYMAMY KCIUKI ZA POMYŚLNĄ REALIZACJĘ WASZYCH POMYSŁÓW PROJEKTOWYCH!

ZESPÓŁ PROJEKTU EU NET





Kontekst

DLACZEGO OPRACOWALIŚMY TEN NARZĘDZIOWNIK - I DLA KOGO?



Celem tego Narzędziownika jest wsparcie początkujących w dziedzinie zarządzania projektami europejskimi oraz wszystkich osób/organizacji chcących współpracować i budować sieci współpracy na poziomie europejskim.

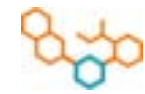
Narzędziownik jest przeznaczony przede wszystkim dla członków i członkiń, pracowników i pracowniczek, współpracowników i współpracowniczek, wolontariuszy i wolontariuszek oraz dorosłych słuchaczy i słuchaczek Organizacji Społeczeństwa Obywatelskiego (CSO), w tym grup nieformalnych, organizacji pozarządowych i innych organizacji non-profit sektora uczenia się przez całe życie (edukacji dorosłych).

Wierzymy, że może być on również przydatny dla instytucji publicznych i/lub prywatnych, ogólnie - dla szerokiego grona organizacji, instytucji i decydentów/decydentek związanych z edukacją.

Narzędziownik odpowiada na zapotrzebowanie na praktyczne przykłady, studia przypadków, materiały do dalszego samodzielnego uczenia się w zakresie inicjowania, projektowania, i realizacji projektów europejskich.

Narzędziownik został zaprojektowany jako praktyczny i możliwy do wielokrotnego wykorzystania zasób dla praktyków i praktyczek w dziedzinie zarządzania projektami europejskimi.





Kontekst

DLACZEGO OPRACOWALIŚMY TEN NARZĘDZIOWNIK - I DLA KOGO?



Narzędziownik został podzielony na **dwie** części:

1. **Część 1**, dotyczy **planowania i projektowania, opracowywania projektu**. Celem pierwszej części Narzędziownika jest przeprowadzenie Cię od pomysłu na projekt do dobrego wniosku o dofinansowanie projektu.



2. **Część 2**, którą właśnie czytasz, związana jest z **koordynacją, monitorowaniem i ewaluacją projektów**. Ma na celu wspieranie pomyślnej realizacji projektów europejskich, które zostały dofinansowane przez Unię Europejską.



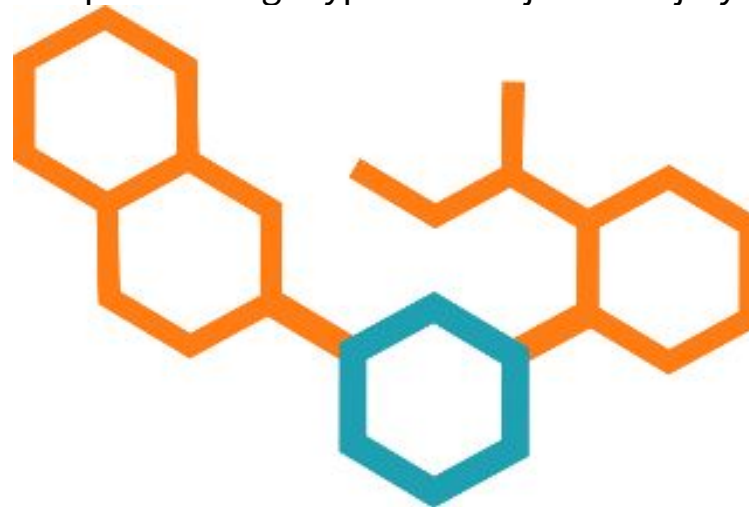


Kontekst



- Niniejszy Toolkit został opracowany przez praktyków i praktyczki zarządzania projektami europejskimi, pracujących dla organizacji społeczeństwa obywatelskiego w pięciu krajach europejskich: Polsce, Włoszech, na Węgrzech, w Portugalii i Islandii, w ramach trwającego 28 miesięcy projektu europejskiego pt. "*EUropean NETworking as a method for further training and exchange of ideas in the lifelong learning sector*" **[EU NET]**.

Głównym celem projektu jest wspieranie sieciowania na poziomie europejskim organizacji społeczeństwa obywatelskiego działających w sektorze uczenia się przez całe życie (edukacji dorosłych). Jednym ze środków wspierania tego typu działań jest niniejszy Narzędziownik.





Kontekst

Projekt EU NET jest realizowany przez pięć organizacji społeczeństwa obywatelskiego z pięciu krajów europejskich:

Nazwa	Kraj	Strona www
Fundacja Alternatywnych Inicjatyw Edukacyjnych (Koordynator)	Polska	http://www.fundacjaie.eu/
Cooperativa Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa	Włochy	https://www.cooss.it/it
Folk High School Association Surrounding Budapest	Węgry	http://www.bknsz.hu/
Rightchallenge - Associação	Portugalia	https://rightchallenge.org/en/
Húsavík Academic Center	Islandia	https://hac.is/english/



Wszyscy autorzy i autorki tego narzędziownika są praktykami i praktyczkami w dziedzinie zarządzania projektami europejskimi. Wszystkie organizacje zaangażowane w opracowanie Narzędziownika są członkami FIRST Network.



Projekt EU NET kontynuuje i opiera się na wnioskach z dwóch poprzednich projektów:

- The “First-time international projects realisers support network”, realised in the period 2018 – 2022 and
- the “Recommendations for international project managers competences recognition and validation for lifelong learning”, realised in the period 2019 – 2022.

Projekty te były (współ-)finansowane w ramach programu Erasmus+ Unii Europejskiej. Realizacja projektu EU NET jest (współ-)finansowana przez Unię Europejską.





Kontekst

Ramy dla niniejszego Narzędziownika - założenia



Ponieważ metodyk zarządzania projektami jest wiele, na potrzeby tego Narzędziownika przyjęto pewne założenia:

1. Rozumienie "projektu"

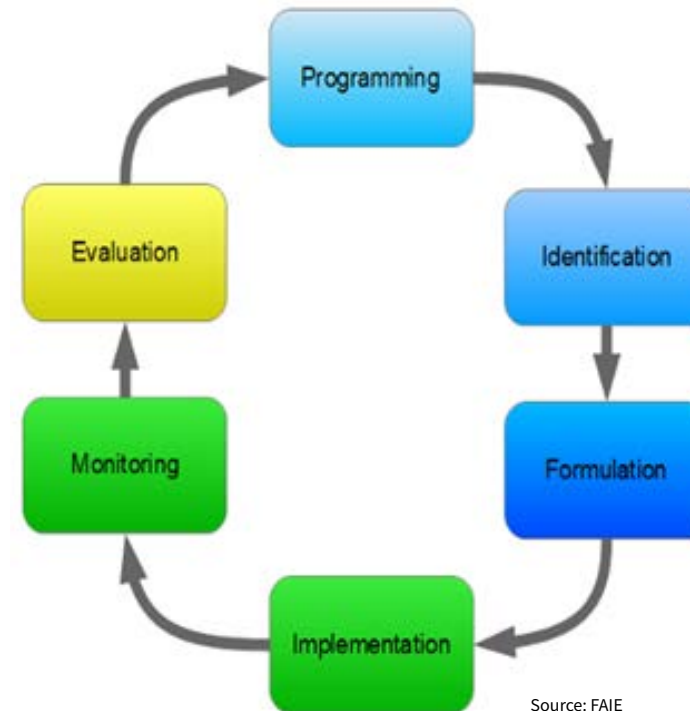


Zamiast definicji, proponujemy scharakteryzować "projekt" za pomocą kilku cech. Znajdziesz je, opisane, w Narzędziowniku cz.1, s.7.

2. Metodologia zarządzania cyklem projektu

Proponujemy pracę z projektami w oparciu o metodologię zarządzania cyklem projektu, dopasowaną do kontekstu CSO:

Trzy pierwsze fazy cyklu projektu, charakterystyczne dla etapu planowania i opracowywania projektu: **programowanie**, **identyfikacja** oraz **programowanie**, zostały już opisane w Narzędziowniku, cz.1.



Source: FAIE





Kontekst

Ramy dla niniejszego Narzędziownika - założenia

Druga część Narzędziownika, którą właśnie czytasz, dotyczy następujących faz realizacji projektów:

W fazie **wdrażania** & **monitorowania** projektu:

- Zespół projektowy realizuje projekt zgodnie z planem nakreślonym we wniosku o dofinansowanie projektu.
- Menadżer/-ka projektu systematycznie mierzy/ocenia wdrażanie projektu pod kątem zgodności z w.w. planem - sprawdzając poziom osiągnięcia zaplanowanych celów projektu (w procesie monitorowania - ciągłego zbierania i analizowania informacji na potrzeby kontroli zarządczej i podejmowania bieżących decyzji).
- W razie potrzeby zespół projektu wprowadza korekty w planie realizacji projektu.

W fazie **ewaluacji**:

- Określasz, czy projekt zakończył się sukcesem i jak duży to sukces.
- Oceniasz adekwatność, skuteczność oraz efektywność finansową, merytoryczną i techniczną zrealizowanego projektu.
- Jeśli ewaluacja zostanie przeprowadzona dobrze, rzetelnie - zyskujesz większą szansę, że nie powtórzy się tych samych błędów w przyszłości.
- Podstawą oceny są cele projektu zdefiniowane podczas fazy formułowania i identyfikacji. Sprawdzasz, czy faktycznie osiągnięte rezultaty projektu wskazują na zrealizowanie celów projektu.
- Ewaluacja jest podstawą dla nowego programowania (wnioski z zakończonego projektu stają się punktem wyjścia dla planowania kolejnych przedsięwzięć).





Kontekst

Ramy dla niniejszego Narzędziownika - założenia

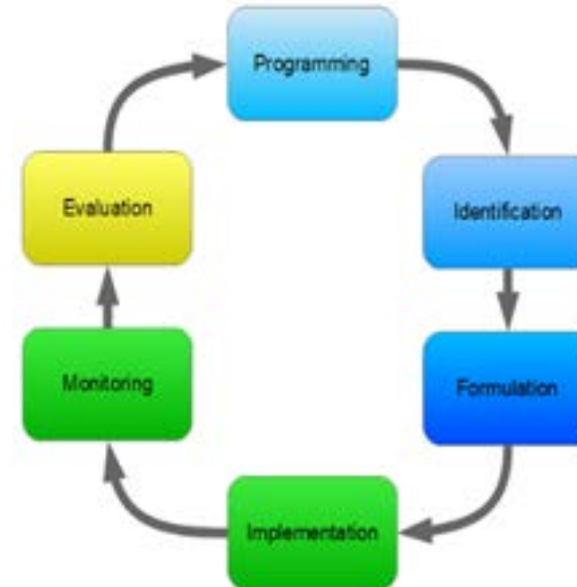


3. Założenie przyjęte w tym Narzędziowniku (część 2, zarządzanie, monitorowanie i ewaluacja projektu):

Część 2 Narzędziownika została napisana z perspektywy menadżera/menadżerki projektu. Przez "**menadżera/menadżerkę projektu**" rozumiemy:

- Osobę odpowiedzialną za całokształt zarządzania projektem i jego sukces, powodzenie.
- Zwykle pracującą dla organizacji będącej liderem projektu, koordynatorem (tj. organizacji, która złożyła wniosek o dofinansowanie, podpisała umowę grantową w imieniu partnerstwa, otrzymała dofinansowanie na realizację projektu i podzieliła je pomiędzy partnerami).

Przedstawiciel/-ka partnera projektu, na etapie zarządzania i wdrażania projektu, jest określany/-a jako **koordynator krajowy/koordynatorka krajowa** projektu.





Kontekst

Podsumowanie. Warto zapamiętać.

Na koniec, kilka ogólnych i **podsumowujących wskazówek** istotnych na etapie zarządzania, monitorowania i ewaluacji projektu:

- *Doświadczenie pokazuje, że najczęstszymi przyczynami niepowodzeń projektów są: niezrozumienie potrzeb klienta; słabe zarządzanie strategiczne; słaba komunikacja i przepływ informacji; błędy w operacyjnym zarządzaniu projektem (na poziomie menadżera/menadżerki projektu). Kiedy rozpoczyna się realizacja projektu - jako menadżer/menadżerka projektu - masz jeszcze trochę czasu, aby stawić czoła tym wyzwaniom. Zrób to!*
- *Podobnie jak etapy opracowywania projektu i opracowywania wniosku o dofinansowanie - etap zarządzanie projektem może być dobrze przygotowany i dobrze zaplanowany. Zapewnij sobie na to czas. Im lepiej zaplanujesz wdrożenie projektu - tym łatwiej będzie zrealizować projekt z sukcesem. Planowanie jest dobre i planowanie działa...*
- *...Jednakże, plany powinny być elastyczne i trzeba je dostosowywać do zmieniających się okoliczności. Bądź przygotowany/-a na zmiany i nie bój się zmian. Wprowadzanie zmian jest normalne i powszechne na etapie realizacji projektu. Wstarczy reagować na zmiany szybko, na bieżąco.*
- *Zadbaj o dobrą komunikację z interesariuszami i interesariuszkami projektu! Szczególnie z tymi kluczowymi: zarządem organizacji, zespołem projektowym, grupami docelowymi projektu i... opiekunem/opiekunką projektu w instytucji grantodawcy. Otwartość na dialog i dobra, nieprzerwana komunikacja uratowały wiele projektów "z problemami".*



Trzymamy kciuki za udane projekty!



Rozdział 1

**TECHNIKA ZARZĄDZANIA: REALIZACJA
PROJEKTU - ZGODNIE Z OBIETNICĄ ZAWARTĄ
WE WNIOSKU APLIKACYJNYM**

Agnieszka Dadak, Fundacja Alternatywnych
Inicjatyw Edukacyjnych



Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

DOUBT

Cele edukacyjne rozdziału 1

Po przestudiowaniu tego rozdziału, powinnaś/powinieneś potrafić:

1. Rozumieć, jak zrealizować projekt wykorzystując wniosek aplikacyjny jako "przepis" na realizację projektu.
2. Rozumieć, jak skutecznie zrealizować projekt wysokiej jakości.
3. Rozumieć, jak radzić sobie ze zmianami w projekcie.



Wyzwanie, którego dotyczy ten rozdział:

Pomyślna realizacja projektu - osiągnięcie celów projektu w zaplanowanym czasie, budżecie, jakości oraz w efekcie dobrej i satysfakcjonującej współpracy partnerskiej.



Szacowany czas na przestudiowanie tego rozdziału i wykonanie zadania praktycznego: **3 godziny**.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

1. Wniosek o dofinansowanie jako "przepis" na realizację projektu.

1.1. Jak (i dlaczego) warto wykorzystać wniosek o dofinansowanie do zarządzania projektem?

? *Jak?*

? Jak wspomnieliśmy w 1 części Narzędziownika, dobrze napisany wniosek o dofinansowanie jest gotowym "przepisem" na wdrożenie projektu:

- Zawiera informacje o tym, dlaczego ten projekt powinien być zrealizowany
- Dla kogo
- Jakie są oczekiwane rezultaty
- Jakie działania powinny zostać zrealizowane
- W ramach jakiego harmonogramu i budżetu oraz z kim.

Co więcej, wniosek o dofinansowanie zawiera również przepis na zarządzanie projektem.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



Projekt został wybrany do (współ-)finansowania. Teraz nadszedł czas, aby uważnie **przeczytać wniosek** o dofinansowanie i upewnić się, że konsorcjum projektowe (partnerstwo) jest naprawdę/nadal w stanie zrealizować projekt w ramach wszystkich zasobów przypisanych do projektu (tj. czasu, budżetu, kadry itp.).

To ostatni moment na rezygnację, jeśli pojawiły się jakiegokolwiek okoliczności zagrażające prawidłowej realizacji projektu (np. nowy zarząd organizacji nie wspiera projektu, część partnerów zrezygnowała itp. Nie martw się! Takie sytuacje zdarzają się rzadko!).

Kolejnym etapem jest **podpisanie Umowy o dofinansowanie** z instytucją (współ-)finansującą projekt. Po jej podpisaniu, organizacja którą reprezentujesz staje się zobowiązana do realizacji projektu.

Po podpisaniu Umowy o dofinansowanie, warto ponownie przeczytać wniosek o dofinansowanie po to, by przygotować **strategię realizacji** projektu. Jeśli pełnisz rolę menadżera/menadżerki projektu, będziesz potrzebował/-a zaprezentować tę strategię podczas spotkania otwierającego realizację projektu (tzw. kick-off meeting) i przedyskutować ją z partnerami. Jeśli pełnisz rolę krajowego koordynatora/krajowej koordynatorki w organizacji będącej partnerem projektu - potrzebujesz dobrze zrozumieć, jaki jest plan projektu i za jakie konkretnie zadania odpowiada organizacja, którą reprezentujesz.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



1. Wniosek o dofinansowanie jako "przepis" na realizację projektu.

1.1. Jak (i dlaczego) warto wykorzystać wniosek o dofinansowanie do zarządzania projektem?



Dlaczego?

Projekt opisany we wniosku o dofinansowanie stanowi swego rodzaju "**obietnicę**", którą składasz instytucji finansującej. Jest to obietnica odpowiedzi na konkretne potrzeby i wyzwania, poprzez określone działania, osiągnięcie konkretnych celów i rezultatów zmieniających obecną sytuację na lepsze. Twój projekt został wybrany do (współ-)finansowania, ponieważ "obietnica" ta została oceniona jako odpowiadająca na istotne wyzwania, realistyczna, dobrze zaplanowana, użyteczna i korzystna dla użytkowników końcowych.

Podpisanie Umowy o dofinansowanie sprawia, że zawarta we wniosku aplikacyjnym oferta staje się **wiążąca**. Organizacja, którą reprezentujesz, jest teraz zobowiązana do realizacji tego, co zostało obiecanie.

Dobłą praktyką jest realizacja projektu w taki sposób, w jaki zostało to opisane we wniosku o dofinansowanie. Będziesz potrzebował/-a odnosić się do niego przygotowując raporty śródkresowe oraz sprawozdanie końcowe.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



1. Wniosek o dofinansowanie jako "przepis" na realizację projektu.

1.2. Zmiany w projekcie. Jak sobie z nimi radzić?

W trakcie realizacji projektu może się zdarzyć, że będą potrzebne zmiany w planie projektu. To jak najbardziej możliwe, o ile tylko zmiana jest uzasadniona i potrzebna. To, czego **nie można** zmieniać to cele projektu (i związane z nimi rezultaty).

1.2.1. z praktycznego punktu widzenia: Zmiany w przebiegu realizacji projektu/w partnerstwie:

- Zmiany się zdarzają - lub mogą być po prostu potrzebne/zalecane. Ważne - nie obawiaj się zmian w planie projektu, to normalne i powszechne. Co również ważne - jak najszybciej zajmij się przygotowaniem i wprowadzeniem zmiany - nie próbuj przecześć sytuacji.
- Niekiedy zmiany są wymuszone sytuacją/zdarzeniem zewnętrznym - takim jak na przykład rezygnacja jednego z partnerów projektu z udziału w projekcie.
- Czasami zmiana sposobu pracy jest po prostu uzasadniona - ponieważ zmieniły się pewne okoliczności wewnętrzne lub zewnętrzne. Niektóre z możliwych zmian prawdopodobnie przewidziałeś/-aś, przeprowadzając analizę ryzyka na etapie planowania i opracowywania projektu.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



1. Wniosek o dofinansowanie jako "przepis" na realizację projektu.

1.2. Zmiany w projekcie. Jak sobie z nimi radzić?

1.2.1. Z praktycznego punktu widzenia: Zmiany w przebiegu realizacji projektu/w partnerstwie:

- Wielu/Wiele z nas zapewne pamięta doświadczenia z czasów pandemii, kiedy to konieczne było wprowadzenie wielu zmian w realizowanych projektach - najważniejszą z nich była zamiana fizycznych spotkań i wydarzeń na spotkania i wydarzenia wirtualne.
- Zmiany w przebiegu projektu mogą być proponowane przez każdego z partnerów projektu. Odpowiednie decyzje są formalnie podejmowane przez Komitet Zarządzający (wybrany na początku realizacji projektu; zwykle składający się z jednego przedstawiciela każdego z partnerów projektu).
- Warto powiadomić o planowanej zmianie opiekuna/opiekunkę projektu w instytucji grantowej. Zostaniesz poproszony/-a o uzasadnienie zmiany. Konieczne będzie również odniesienie się wprowadzonej zmiany w raportach okresowych i końcowym - potrzebujesz więc prowadzić rejestr wszystkich zmian w projekcie.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



1. Wniosek o dofinansowanie jako "przepis" na realizację projektu.

1.2. Zmiany w projekcie. Jak sobie z nimi radzić?

1.2.2. Z "technicznego" punktu widzenia: **Zmiany**, które wymagają i które nie wymagają aneksowania Umowy Finansowej.



Z "technicznego" punktu widzenia – pewne zmiany w planie realizacji projektu będą wymagały formalnego aneksowania Umowy o Dofinansowanie (UoD), a pewne nie:

Najbardziej "typowe" przypadki **wymagające aneksowania Umowy o Dofinansowanie, to:**

- Zmiany w sytuacji prawnej, finansowej, technicznej, organizacyjnej lub własnościowej partnera projektu, w tym zmiana jego nazwy, adresu, reprezentacji prawnej, osoby kontaktowej.
- Zmiana numeru rachunku bankowego lidera projektu (organizacji, która otrzymuje dofinansowanie).
- Usunięcie/zmiana partnera projektu.
- Zmiany w budżecie projektu przekraczające ramy określone w Umowie o Dofinansowanie (np. Zwiększenie/zmniejszenie wartości danej kategorii budżetowej o ponad 20% w projektach Erasmus+ 2014-2020).





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



Przypadki **nie wymagające** aneksowania Umowy o Dofinansowanie (UoD) to np:

- ➡ Niewielkie zmiany w harmonogramie projektu (np. niewielkie opóźnienia w realizacji zadań; wykonanie danej pracy szybciej niż planowano).
- ➡ Niewielkie zmiany w budżecie projektu (nie przekraczające ram określonych w Umowie o Dofinansowanie).
- ➡ Zmiany w składzie zespołu projektowego (zakładając, że nowa osoba posiada niezbędne kompetencje).
- ➡ Zmiana lokalizacji planowanych spotkań (**Uwaga!** W niektórych programach grantowych zmiana miejsca spotkania może być związana ze zmianą budżetu - np. było tak w projektach Erasmus+ 2014-2020).

! Ważne:

- + **Sprawdź** treść Umowy o Dofinansowanie podpisanej dla projektu, aby upewnić się, które zmiany wymagają aneksowania, a które nie - zasady dla różnych programów grantowych mogą być różne. W przypadku jakichkolwiek wątpliwości - **skonsultuj się** z opiekunem/opiekunką projektu.

Prowadź **rejestr** zmian i uzasadnień wprowadzanych zmian. Będziesz potrzebować tych informacji do napisania sprawozdań okresowych i końcowego.

- 🔔 Zazwyczaj ostatnią poprawkę (poprawki) do UoD można złożyć 30 dni przed zakończeniem projektu. Jeśli się **spóźnisz** - zmiany mogą nie zostać zatwierdzone. [O tym, jak wygląda formalna procedura podpisania aneksu do UoD, przeczytasz w rozdziale 3].





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



1. Wniosek o dofinansowanie jako "przepis" na realizację projektu.

1.3. Nie zrealizowanie jednego lub więcej elementów projektu: Możliwe konsekwencje i środki zaradcze

+ **Nie zrealizowanie** projektu lub jego częściowa realizacja zazwyczaj oznacza, że jeden lub więcej celów projektu nie zostało osiągniętych (lub nie zostało osiągniętych na zadowalającym poziomie, z zadowalającą jakością i użytecznością dla użytkowników/użytkowniczek końcowych).

🔒 Taka sytuacja wiąże się z **nie osiągnięciem** planowanych wskaźników rezultatów.
[Jeśli potrzebujesz przypomnienia nt. tego, czym są wskaźniki rezultatów – zajrzyj do Narzędziownika 1, s. 102]

Warto wiedzieć, że takie sytuacje zdarzają się **rzadko**. Z większością problemów/wyzwań projektowych można sobie poradzić, jeśli tylko:

- Partnerzy projektu są w stanie utrzymywać dobrą komunikację i wspólnie szukać rozwiązań.
- Menadżer/-ka projektu jest w regularnym kontakcie z opiekunem/opiekunką projektu w instytucji finansującej, aby znaleźć najlepsze rozwiązanie.



+ *Nie przestawaj się **komunikować**, nie udawaj, że **nic się nie dzieje**, nie próbuj **przeczekać** sytuacji - działaj!*



Go back to page 115



Go back to page 23



Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



Oto kilka punktów ostrzegawczych dla menadżera/menadżerki projektu - które zdecydowanie **wymagają reakcji**:

- Występują znaczne opóźnienia w dostarczaniu rezultatów projektu;
- Osoba/Osoby reprezentujące danego partnera/partnerów nie odpowiadają na maile/telefony, lub odpowiadają z dużym opóźnieniem; nie ma dobrej komunikacji i przepływu informacji;
- Jeden lub więcej partnerów projektu dostarcza pracę niskiej jakości.

Jeżeli któraś z tych sytuacji się wydarzy – **nie czekaj. Reaguj.** Rozważ zmianę partnera projektu, przekazanie zadań i budżetu na nie organizacji, która dostarczy to, co jest potrzebne, w wysokiej jakości.

***Wskazówka:** Procedura usunięcia z konsorcjum projektu partnera nie wywiązującego się ze swoich zadań powinna być opisana w Umowie Partnerskiej.*

+ Możliwe jest zarówno:

- ✎ Przekazanie dodatkowych zadań i budżet jednemu z obecnych partnerów projektu (sprawdzając najpierw, czy jego kadra ma niezbędne kompetencje i jest w stanie zrealizować te zadania na czas);
- 🔄 Zaproszenie do projektu nowego partnera, oferującego niezbędne kompetencje i doświadczenie.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2. Co jest do zarządzania w projekcie europejskim?

+ 2.1. Dlaczego ten projekt powinien zostać zrealizowany?

Dlaczego ten projekt powinien zostać zrealizowany?

- Odpowiedź na to pytanie została z pewnością dobrze opisana we wniosku o dofinansowanie (w przeciwnym razie projekt nie zostałby (do)finansowany). Wszystkie działania projektowe będą teraz miały na celu sprostanie zidentyfikowanym wyzwaniom i potrzebom. Upewnij się tylko, że Ty (i wszyscy partnerzy) dobrze rozumiecie, **dla kogo** pracujecie i **po co**.

By skutecznie zarządzać tym obszarem pracy, **rekomendujemy**:

- Bieżące **monitorowanie potrzeb/wyzwań**, na które odpowiadacie. Czy od czasu złożenia wniosku o dofinansowanie zaszły tu jakieś zmiany? Czy trzeba zareagować na te zmiany? (Na przykład. mogły nastąpić pewne zmiany w regulacjach prawnych - ułatwiające lub utrudniające osiągnięcie celów projektu; mógł pojawić się nowy trend - i być może warto byłoby wpisać działania projektowe w ten trend itp.)
- **Bycie w kontakcie i monitorowanie, przez cały czas realizacji projektu, potrzeb i oczekiwań grupy docelowej (grup docelowych).**





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

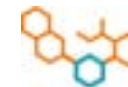
+ 2.2. Jakie cele zrealizuje projekt?

To poważna sprawa. Cele projektu zostały wyznaczone w odpowiedzi na konkretne, zidentyfikowane potrzeby i wyzwania. Osiągnięcie celów projektu = projekt zrealizowany z sukcesem.

- Na etapie planowania określiliście również kryteria, które pokażą wam (i instytucji współfinansującej), czy cele zostały osiągnięte - **produkty/rezultaty** i ich **wskaźniki**. Odnosząc się do tych produktów/rezultatów i pokazując osiągnięte, zaplanowane wskaźniki produktów/rezultatów będziesz w stanie "udowodnić", że cele zostały osiągnięte (aby przypomnieć sobie, czym są rezultaty i wskaźniki, zajrzyj do Narzędziownika 1, s. 105-108).
- Aby przypomnieć sobie o konsekwencjach nie zrealizowania celu/celów projektu, wróć do rozdziału 1.3.

Jako **menadżer/-ka projektu**, potrzebujesz zapewnić, by Twój zespół projektowy osiągnął cele, dostarczając zaplanowane rezultaty/produkty i osiągając zaplanowane wskaźniki.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

+ By skutecznie zarządzać tym obszarem pracy, **rekomendujemy**:

✓ Podczas spotkania otwierającego realizację projektu (**kick-off** meeting): upewnij się, że wszyscy partnerzy są świadomi celów projektu. Upewnij się, że wszyscy tak samo rozumieją cele projektu.

✓ Na bieżąco **monitoruj** poziom realizacji celów projektu. Przeczytaj ponownie rozdział o monitoringu - dobrze przygotuj narzędzia monitoringowe - korzystaj z nich - i wyciągaj wnioski. Odnoś się do poziomu realizacji celów podczas kolejnych spotkań projektowych. W razie potrzeby zaplanuj **środk** zaradcze/aktualizacje.

✓ Pamiętaj, że poziom monitorowania osiągnięcia zaplanowanych celów zawiera także **zapewnianie** wysokiej **jakości** dostarczanych rezultatów. Produkty i rezultaty dostarczane w trakcie realizacji projektu powinny być wysokiej jakości i być użyteczne dla grupy/grup docelowych projektu, przynajmniej we wszystkich krajach zaangażowanych w realizację projektu (a najlepiej: na poziomie europejskim).

✓ Przeczytaj rozdział o **ewaluacji** projektu, który to proces wspiera zapewnienie jakości. Dobrze przygotuj narzędzia ewaluacyjne - korzystaj z nich - i wyciągaj wnioski. Bądź szczery/-a i bezpośredni/-a, jeśli uważasz, że rezultat/produkt dostarczony przez któregoś z partnerów jest niskiej jakości. Produkt/rezultat niskiej jakości należy poprawić, ponownie opracować.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



+ 2.3. Jakie zadania należy zrealizować, aby osiągnąć cele projektu?

Przejrzyj wniosek o dofinansowanie, by przypomnieć sobie **plan realizacji projektu**. Plan realizacji, którym obecnie zarządzasz, jest prawdopodobnie podzielony na kilka/kilkanaście pakietów pracy (PP). Każdy pakiet składa się z jednego lub kilku zadań - rzeczy do zrobienia. Zazwyczaj każdy pakiet pracy ma przypisanego partnera projektu - jako głównego koordynatora danego pakietu pracy.

Twoja **rola**, jako menadżera/-ki projektu, polega na **monitorowaniu** pracy i **wspieraniu** sprawnej realizacji wszystkich zadań projektowych. Pakietem pracy, za który odpowiadasz, będzie pakiet "zarządzanie projektem".

By skutecznie zarządzać tym obszarem pracy, **rekomendujemy**:

1. *Podczas spotkania **kick-off** - przejrzyj wszystkie PP i zadania. Upewnij się, że wszyscy rozumieją, co jest do zrobienia. Sprawdź, czy podział zadań między partnerami projektu jest nadal aktualny i akceptowany przez wszystkich. Możesz wprowadzić zmiany w zakresie obowiązków - jeśli zajdzie taka potrzeba (możesz wprowadzić takie zmiany w dowolnym momencie...).*
2. *Na bieżąco **monitoruj** realizację zaplanowanych zadań. Jeśli to potrzebne - wprowadzaj korekty.*
3. *Realnie **deleguj** odpowiedzialność za koordynację uzgodnionego PP odpowiedzialnemu partnerowi. Masz do zarządzania cały projekt - skup się na monitorowaniu realizacji projektu i reagowaniu na nieoczekiwane zdarzenia.*





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



+ 2.4. Jak długo będzie trwała realizacja projektu (jaki jest harmonogram)?

We wniosku o dofinansowanie projektu znajdziesz prawdopodobnie **wykres Gantta** dla projektu, będący wizualną ilustracją osi czasu i zadań do wykonania. W aplikacji znajdziesz również terminy dostarczenia każdego pakietu pracy/rezultatu projektu. To twój kompas.

Zmiany/korekty w harmonogramie projektu są powszechne. Nie ma potrzeby martwić się niewielkimi opóźnieniami - potrzebujesz jednak zapewnić, że nie przerodzą się one w poważne opóźnienia.

Zarządzanie czasem w projektach europejskich może stanowić wyzwanie, ponieważ:

- Członkowie/członkinie twojego zespołu projektowego prawdopodobnie są również zaangażowani /-e w inne projekty, w których również mają do wykonania pewną pracę.
- Organizacje partnerskie, których pracownicy/pracowniczki pracują w twoim projekcie, mogą mieć różne priorytety - i priorytetem może nie być akurat ten projekt, którym ty zarządzasz.

Prawdopodobnie, podczas opracowywania wniosku o dofinansowanie projektu, zaplanowałeś/-aś **bufory czasowe** (lub, miejmy nadzieję, że zrobiła to inna osoba, która opracowywała projekt...). Zaplanuj teraz, jak z nich korzystać.





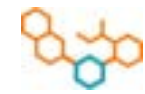
Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

By skutecznie zarządzać tym obszarem pracy, **rekomendujemy**:

1. **Monitoruj** realizację pracy, regularnie omawiaj ją z partnerami i wprowadzaj potrzebne korekty w harmonogramie.
2. W razie potrzeby **aktualizuj** podział zadań między partnerami.
3. Nie daj się zwieść "małemu opóźnieniu". "Małe opóźnienia" mają tendencję do narastania. Monitoruj i reaguj.
4. Jeśli odpowiadasz za zarządzanie więcej niż jednym projektem w danym czasie - będziesz potrzebować dodatkowego planowania. Na bieżąco monitoruj **terminy** w każdym z projektów. Regularnie przeglądaj notatki ze spotkań, by monitorować podjęte uzgodnienia.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



+ 2.5. Ile to będzie kosztować (jaki jest budżet projektu)?

2.5.1. Zarządzanie budżetem - ogólnie:

Każdy projekt ma swój budżet. Forma budżetu może być różna (np. szczegółowy vs. ryczałtowy). Zazwyczaj już na etapie składania wniosku o dofinansowanie określone części/kwoty budżetu są **przypisane** do konkretnych partnerów projektu.

Twoim zadaniem jako menadżera/menadżerki projektu jest teraz ponowne zapoznanie się z budżetem projektu i ponowne **sprawdzenie**, czy zakres zadań każdego z partnerów jest odpowiedni do budżetu przypisanego temu partnerowi. Warto również omówić ten temat na spotkaniu kick-off.

Jeśli budżet projektu jest ryczałtowy (tj. nie ma szczegółowego budżetu, a jedynie "pakiety" pieniędzy na różnego rodzaju działania, np. wynagrodzenia, podróże, wydarzenia) - warto stworzyć bardziej **szczegółowy, wewnętrzny budżet**. Szczególnie początkującym w dziedzinie zarządzania projektami europejskimi - znacznie łatwiej będzie monitorować i zarządzać takim budżetem. Łatwiej będzie też wprowadzać ewentualne zmiany w budżecie.

Ponownie sprawdź **poziom (współ)finansowania**. Czy oczekuje się, że partnerzy wniosą wkład własny? Jeśli tak - w jakiej formie (np. finansowej, rzeczowej, wolontariatu) i w jakiej wysokości (10%, 20%) ma to być wkład? Upewnij się, że wszyscy partnerzy są tego świadomi.

Informacje o całkowitym budżecie projektu i kwotach przypisanych partnerom projektu powinny być również wymienione w **Umowie Partnerskiej**.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



+ 2.5. Ile to będzie kosztować (jaki jest budżet projektu)?

2.5.2. Możliwe zmiany/dostosowania budżetu



Korekty w budżecie projektu mogą być potrzebne gdy, na przykład:

- Zmienia się **zakres prac** przydzielonych konkretnym partnerom projektu (np. partner rezygnuje z części zadań - a inny partner je przejmuje).
- Niektóre **zakupy w ramach projektu** były droższe/tańsze niż planowano. Wtedy mamy do czynienia z nadmiernym wykorzystaniem jakiejś kategorii kosztów/niewykorzystanym budżetem w jakiejś innej kategorii. Możesz przenieść pieniądze z kategorii budżetowej, która nie została w pełni wykorzystana, do tej, w której wydałeś/-aś więcej, niż planowano (np. koszty spotkań projektowych były wyższe niż planowano; ale wydano mniej niż planowano na promocję, informowanie i upowszechnianie. Możesz wtedy przenieść niewykorzystany budżet tam, gdzie jest potrzebny).





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.5. Ile to będzie kosztować (jaki jest budżet projektu)?

2.5.2. Możliwe zmiany/dostosowania budżetu

+ **Ważne:**

- 💡 Istnieją pewne **kategorie budżetowe**, do których nie można przenieść środków/zwiększyć ich budżetu. Zazwyczaj jest to kategoria zarządzania projektem (mogą być też inne!).
- 💡 Nie otrzymasz **więcej pieniędzy** od instytucji (współ-)finansującej, niż określono w umowie o dofinansowanie - bez względu na to, ile naprawdę wydasz.
- 💡 **Całkowity, zatwierdzony budżet projektu** może nie być tożsamy z **całkowitym (do)finansowaniem** na realizację projektu. Jeśli poziom dofinansowania wynosi, np. 80%, a otrzymane (do)finansowanie wynosi 100 000 EUR, całkowity zatwierdzony budżet projektu wyniesie minimum 120 000 EUR. W raporcie końcowym będziesz potrzebować rozliczyć wydatki w wysokości 120 000 EUR lub więcej. Wszyscy partnerzy będą zobowiązani wnieść wkład własny w łącznej wysokości 20% zatwierdzonego budżetu.
- 💡 Dobrą praktyką jest **równy wkład** partnerów w budżet projektu. Na przykład, jeśli wymagany wkład własny wynosi 20% budżetu projektu, każdy partner wnosi 20% ponad kwotę (do)finansowania przypisanego danemu partnerowi. Jeśli nie ma wystarczających środków na pokrycie niektórych kosztów, partnerzy mogą solidarnie zgodzić się na przekazanie części swoich budżetów na pokrycie tych kosztów.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.5. Ile to będzie kosztować (jaki jest budżet projektu)?

2.5.3. Podział (wsp/ol-) finansowania pomiędzy partnrami: możliwe rozwiązania:

Zazwyczaj (do-)finansowanie na realizację projektu jest wypłacana tylko jednemu z partnerów projektu - **wnioskodawcy** i **liderowi projektu**. W związku z tym to lider projektu ponosi największą odpowiedzialność za właściwe wykorzystanie (do-)finansowania, zgodnie z tym, jak zostało to zaplanowane we wniosku o dofinansowanie.

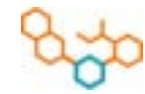
Stosuje się **różne rozwiązania** dotyczące podziału (do-)finansowania pomiędzy partnerów projektu. Najczęściej stosowane są:

- Przekazywanie partnerom (współ-)finansowania w taki sam sposób, w jaki instytucja grantowa wypłaca grant na rzecz lidera projektu. Na przykład, jeśli (współ-)finansowanie jest wypłacane w transzach 40% - 40% - 20%, lider przekazuje taki sam "procent" przydzielonego budżetu każdemu partnerowi wkrótce po otrzymaniu płatności od instytucji grantowej.
- Zaliczkowa wypłata niewielkiej części (współ-)finansowania (np. 10%), a następnie refundacja odpowiednio udokumentowanych kosztów, zgodnie z planem budżetowym.
- Kombinacje wyżej wymienionych rozwiązań.



Warto uzgodnić z partnerami **najbardziej odpowiednie i akceptowalne rozwiązanie**. Często decyzje takie są podejmowane już na etapie opracowywania projektu (kiedy to partnerzy zaproszeni do współpracy podpisują wstępną umowę o współpracy/list intencyjny).





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

2.5. Ile to będzie kosztować (jaki jest budżet projektu)?

2.5.4. Podział grantu pomiędzy partnerów projektu: możliwe rozwiązania

Jeśli nie zostało to wcześniej uzgodnione, warto wziąć pod uwagę:

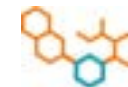
- Jaka jest sytuacja finansowa lidera projektu i partnerów projektu? Czy partner będzie w stanie prefinansować swoje koszty? Na przykład, może to być trudne dla niektórych organizacji dopiero rozpoczynających współpracę na poziomie europejskim. W takim przypadku może być potrzebna większa zaliczka.
- Czy współpracowałeś/-aś już wcześniej z tymi organizacjami jako partnerami projektu?

Każdorazowo, weź pod uwagę



konkretną sytuację!





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym


2.5. Ile to będzie kosztować (jaki jest budżet projektu)?

2.5.1. Dokumentacja finansowa projektu europejskiego:



- Właściwa dokumentacja finansowa jest niezbędna do monitorowania i zarządzania budżetem projektu. Obejmuje ona sprawozdawczość finansową partnerów projektu.
- Wzory/szablony takiej dokumentacji przygotowuje zazwyczaj menadżer/-ka projektu (niekiedy we współpracy z kierownikiem finansowym/księgowym organizacji).
- Najbardziej optymalna forma i zawartość takich wzorów/szablonów może być różna, w zależności od konkretnego projektu/źródła dofinansowania. Za każdym razem sprawdź, jakich dokładnie danych potrzebujesz od partnerów by rozliczyć ich koszty.

 *Najbardziej powszechna dokumentacja finansowa to:*

 Karty czasu pracy

 Wzory dokumentów refundacyjnych



Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

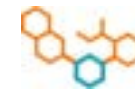


2.5. Ile to będzie kosztować (jaki jest budżet projektu)?

By skutecznie zarządzać tym obszarem pracy, **rekomendujemy**:

- Regularne **monitorowanie** wydatków budżetowych. Sprawozdawanie poziomu wykonania budżetu podczas omawiania spraw związanych z zarządzaniem na spotkaniach projektowych.
- **Elastyczność**. Zasady przekazywania dofinansowania partnerom projektu są zwykle takie same, jednak czasami może być potrzebne indywidualne podejście.
- **Transparentność**. Konsultuj się z Komitetem Zarządzającym projektem, aby omówić kwestie budżetowe tam, gdzie jest to konieczne; wspólnie wypracujcie potrzebne rozwiązania.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są ineresariusze projektu?

Podobnie jak na etapie opracowywania projektu - również na etapie wdrażania polecamy **szerokie rozumienie** terminu "**interesariusze**". W tym sensie interesariuszami są wszystkie te osoby/organizacje/podmioty, które mogą mieć wpływ na projekt - i na które projekt może mieć wpływ.

- W następnym rozdziale, poświęconym zarządzaniu zespołem, znajdziesz więcej informacji na temat budowania relacji z interesariuszami. Tutaj podajemy tylko kilka "technicznych" informacji.

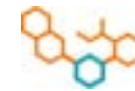
Interesariuszy projektu można podzielić na dwie grupy: **interesariuszy wewnętrznych** i **interesariuszy zewnętrznych**.

Współpraca z kluczowymi inteerariuszami "wewnętrznymi":

2.6.1. Zespół projektu

- Twój zespół projektowy będzie składał się z kilku osób, reprezentujących poszczególne **organizacje partnerskie z różnych krajów**. Być może zapoznałeś/-aś się już z biogramami członków i członkiń swojego zespołu czytając wniosek o współfinansowanie (mogą też dołączyć nowe osoby).
- Zapewne będą to osoby reprezentujące **różne kultury organizacyjne**, mające różne nawyki związane z pracą i różne style pracy. Kiedy rozpoczyna się projekt, czas na ustalenie wspólnych zasad współpracy. Dobrym miejscem i przestrzenią do tego jest spotkanie otwierające realizację projektu (kick-off meeting).





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są interesariusze projektu?



Podstawowe zasady współpracy:

Podczas spotkania otwierającego realizację projektu ("kick-off meeting") warto powołać Komitet/Grupę Zarządzającą, składająca się z jednego przedstawiciela/przedstawicielki każdego partnera projektu. Będzie to "organ decyzyjny" w projekcie.

Dodatkowo, rekomendujemy:

- *Uzgodnić "netykietę". Będziesz pracować głównie zdalnie, online. Jak chciałbyś/chciałabyś zorganizować komunikację w projekcie? Jaki będzie główny kanał komunikacji (e-mail, komunikator, inny)? Jak często zespół projektowy będzie się spotykał online? Kto u każdego z partnerów jest odpowiedzialny za prowadzenie głównej komunikacji?*



- *Uzgodnienie **wspólnej przestrzeni roboczej** dla zespołu projektowego, w której informacje i dokumenty związane z realizacją projektu mogą być przechowywane i aktualizowane - dostępne dla wszystkich członków i członkiń zespołu projektowego. Może to być wspólny dysk, przestrzeń w chmurze lub dowolna inna przestrzeń i/lub "magazyn", który będzie dla Was odpowiedni. Więcej wskazówek i krótka prezentacja przykładowych narzędzi wspierających zarządzanie projektami znajduje się w sekcji DODATKOWE ZASOBY.*

- *Pozostawanie **w kontakcie, komunikowanie się, prowadzenie dialogu.***



Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

2.6. Kim są ineresariusze projektu?



Jak skomponować zespół projektowy, aby miał wszystkie potrzebne kompetencje?

Skład zespołu projektowego, wraz z opisem kompetencji i doświadczenia oferowanego przez pracowników/pracowniczkę zaangażowanych organizacji, został już wstępnie opisany we wniosku o dofinansowanie. Wnioski do niektórych programów grantowych zawierają również biogramy kluczowych zaangażowanych osób.

Na etapie realizacji projektu niektóre osoby mogą zostać zastąpione przez inne. W takim przypadku kompetencje "nowego/nowej" członka/członkini zespołu muszą być podobne do kompetencji osoby zastępowanej.

W zespole projektowym pojawiają się zazwyczaj **dwie główne role**:

- **Koordynator/-ka krajowy/-a** projektu - osoba kontaktowa dla partnera, która prawdopodobnie będzie również członkiem/członkinią Komitetu/Grupy Zarządzającej. Rola ta polega na koordynowaniu realizacji zadań powierzonych konkretnemu partnerowi.
- **Specjaliści/specjalistki**, którzy/które będą wykonywać pracę merytoryczną: edukatorzy/edukatorki, trenerzy/trenerki, badacze/badaczki, specjaliści/specjalistki PR itp.



Przez cały okres realizacji projektu potrzebujesz monitorować, czy masz w zespole wszystkich potrzebnych specjalistów/specjalistki, ze wszystkimi kompetencjami niezbędnymi do realizacji każdego z zadań projektowych w wysokiej jakości.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są ineresariusze projektu?



Partnerzy projektu: spotkania projektowe i komunikacja



Ogólne, "techniczne" rekomendacje dotyczące komunikacji w zespole projektowym zostały opisane na poprzednich stronach. Więcej na ten temat, z perspektywy menadżera/menadżerki projektu, znajdziesz w rozdziale 2

Co warto wiedzieć o spotkaniach projektowych?

- **Fizyczne, bezpośrednie spotkania** rozproszonego zespołu projektowego są jedną z najważniejszych (i najbardziej przyjemnych, interesujących i inspirujących) części pracy nad projektem. Większość menadżerów i menadżerek projektów, których znamy (w tym z zespołu EU NET 😊), bardzo je lubi.
- Jeśli to tylko możliwe (z uwagi na harmonogram i budżet), fizyczne spotkania projektowe planowane są w każdym kraju, z którego pochodzą partnerzy projektu, mniej więcej co pół roku.
- Ponieważ budżet na fizyczne spotkania, w tym podróże, jest zwykle ograniczony - dobrą praktyką jest **regularne spotykanie się online**. Zespół projektowy sam decyduje, kiedy i na jak długo się spotyka.
- Każde spotkanie, aby było efektywne i nie stało się "stratą czasu", potrzebuje: **agendy** (tj. planu/programu spotkania); **moderatora/moderatorce** i **osoby notujące**; **notatki** ze spotkania.



Ważne:






Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są interesariusze projektu?

 **Kilka jeszcze słów o spotkaniu otwierającym projekt, "kick-off meeting" (i kolejnych spotkaniach).**

Spotkanie otwierające projekt ("kick-off...") to pierwsze spotkanie osób reprezentujących wszystkich partnerów projektu - zespołu projektu, inicjujące prace projektowe. Dobrą praktyką jest, aby agenda spotkania uwzględniała czas na:

- ✓ Przedstawienie organizacji partnerskich i kluczowych, zaangażowanych osób;
- ✓ Omówienie strategii realizacji projektu (krok po kroku), wyjaśnienie wszystkich potencjalnych wątpliwości;
- ✓ Omówienie tematów związanych z zarządzaniem (w tym monitorowaniem, ewaluacją i upowszechnianiem);
- ✓ Uzgodnienie zasad współpracy, w tym komunikacji wewnętrznej i wymiany informacji;
- ✓ Powołanie Komitetu/Grupy Zarządzającej Projektem;
- ✓ Zatwierdzenie Umowy Partnerskiej (jeśli nie zostało to zrobione wcześniej);
- ✓ Omówienie i przygotowanie pierwszej fazy realizacji projektu.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

2.6. Kim są interesariusze projektu?

Kilka jeszcze słów o spotkaniu otwierającym projekt, "kick-off meeting" (i kolejnych spotkaniach),

cd.

Podczas **kolejnych spotkań** należy skupić się na ewaluacji już zrealizowanych etapów pracy i planowaniu kolejnych etapów realizacji projektu. Dobrą praktyką jest regularne powracanie do kwestii zarządzania (w tym monitorowania, ewaluacji i upowszechniania) - aby, w razie potrzeby, zaproponować dostosowania/ zdecydować o korektach.

Najczęstszym rozwiązaniem jest organizowanie spotkań trwających od 1,5 do 2 dni. Czas taki powinien wystarczyć do omówienia wszystkiego, co należy omówić. **Notatki** ze spotkań stanowią dokumentację projektu. Notatka powinna zawierać wszystkie decyzje podjęte podczas spotkania, w tym terminy realizacji poszczególnych zadań.

Co nie mniej ważne: Zadbajcie o to, by podczas każdego spotkania spędzić trochę czasu razem, poza "pracą", w bardziej **nieformalnym kontekście!** Oprócz tego, że jesteście profesjonalistami i profesjonalistkami, jesteście także ludźmi. Istoty ludzkie zazwyczaj chcą dowiedzieć się trochę o innych, z którymi będą pracować przez następne 2-3-4... lata. Możesz zaplanować w agendzie krótkie wydarzenia kulturalne/turystyczne, w tym wspólne lunche i kolację, nie zapominając o czasie podczas przerw "na kawę".

I tak, spędzenie tego dodatkowego czasu z nosem w ekranie smartfona było by stratą bardzo cennego czasu... 🗿



Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są interesariusze projektu?

+ 2.6.2 Grantodawca i opiekun/opiekunka projektu: zasady współpracy

Na początku realizacji projektu otrzymasz od instytucji - grantodawcy informację przedstawiającą osobę odpowiedzialną za projekt w instytucji grantodawcy (tzw. **opiekuna/opiekunkę projektu**). Będzie to Twoja osoba kontaktowa w instytucji, z którą organizacja dla której pracujesz podpisuje umowę o dofinansowanie projektu.

Rolą opiekuna/opiekunki projektu jest **monitorowanie** realizacji projektu, jak również wspieranie realizatorów projektu w ich prawidłowej realizacji.

Bądź w kontakcie. Pytaj, jeśli masz pytania dotyczące realizacji umowy o dofinansowanie. Powiadamiaj o planowanych zmianach w trakcie realizacji projektu; zwłaszcza tych, które wymagają formalnego aneksu do umowy finansowej.

Dobrą praktyką jest zapraszanie opiekuna/opiekunki projektu na główne wydarzenia projektowe. W praktyce - uczestniczą rzadko (mają wiele innych projektów do monitorowania) - ale miło jest zaprosić, mimo wszystko.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są interesariusze projektu?

2.6.3. Zespoły/członkowie i członkinie/wolontariuszei wolontariuszki zaangażowanych organizacji: o czym warto pamiętać i o co warto zadbać

Prawdopodobnie nie pracujesz w organizacji sam/sama. Są inni/inne pracownicy/pracowniczki, współpracownicy/współpracowniczki i wolontariusze/wolontariuszki, w tym zarządzający organizacją.

Nowy projekt europejski oznacza dla nich wszystkich pewne zmiany. Mogą otrzymać nowe zadania, mogą mieć ograniczony dostęp do niektórych zasobów organizacji, których również potrzebują (np. biura, specjalistów, pieniędzy), mogą potrzebować przeorganizować swoje godziny pracy itp.

Jednocześnie, ludzie w organizacji, którą reprezentujesz są również twoimi "zasobami" i dobrze jest, aby stali się sojusznikami i sojuszniczkami projektu, którym zarządzasz!

Każda zmiana w organizacji może budzić niepokój. Dlatego:

- Informuj o celach projektu, jego roli w realizacji strategii organizacji i jej celów, korzyściach dla organizacji;
- Poinformuj z wyprzedzeniem, kiedy (i ile) wspólnych zasobów organizacji będziesz potrzebować;
- Zaproś do udziału w projekcie.



W ten sposób będziesz w stanie odkryć synergie pomiędzy działaniami organizacji i zapewnić optymalne wykorzystanie kompetencji i innych zasobów.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są interesariusze projektu?

2.6.4. Jeszcze jedna grupa interesariuszy wewnętrznych...

Jest jeszcze jedna grupa interesariuszy, którą rekomendujemy traktować jako "wewnętrzną", a nie "zewnętrzną": bezpośredni beneficjenci projektu (tj. bezpośredni użytkownicy i użytkowniczki usług i produktów, które dostarczycie).

Możesz powiedzieć, że osoby te nie są bezpośrednio zaangażowane w realizację projektu - ale czy na pewno tak jest?

To są **osoby, dla których pracujesz**. Jeśli rezultaty, które dostarczycie, nie będą dla nich użyteczne i atrakcyjne, dopasowane do ich potrzeb - nie uzyskacie "trwałej zmiany" na lepsze.

Jak może pamiętasz z pierwszej części Narzędziownika - najbardziej wartościowe projekty to te, które przynoszą trwałe zmiany na lepsze.

[Aby wypracować użyteczne, atrakcyjne, dopasowane do potrzeb rezultaty projektu, usługi i produkty/rozwiązania, które będzie można zastosować w różnych kontekstach,](#)

potrzebujesz być w kontakcie z ich przyszłymi użytkownikami i użytkowniczkami. Zapraszajcie ich/je do testowania i oceniania produktów i usług wypracowywanych w ramach projektu. Wprowadzajcie aktualizacje, udoskonalajcie swoje produkty/usługi korzystając z informacji zwrotnych od użytkowników i użytkowniczek końcowych.

Warto!





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są interesariusze projektu?

2.6.5. Jak współpracować z interesariuszami w "dużej" organizacji, a jak w "małej" (z niewielką liczbą zatrudnionych)?

Ogólnie rzecz biorąc - im **większa organizacja**, tym więcej ma zasobów (kompetencji, doświadczenia, zwykle także - ludzi, przestrzeni, sieci współpracy i płynności finansowej). Świetnie. Ale. Będzie w niej też więcej osób "konkurujących" o te same zasoby. Wewnętrzny zespół zaangażowany w projekt może być większy (na przykład możesz mieć w zespole specjalistę/specjalistkę ds. komunikacji, osobę odpowiedzialną za finanse/budżet projektu, specjalistę/specjalistkę ds. ewaluacji itp. - dodatkowe osoby, które będą odpowiedzialne za poszczególne zadania projektowe). Kluczem jest dobra komunikacja i dobre planowanie. Pomaga dobry, wewnętrzny PR projektu. 😊

W **małych i niewielkich organizacjach** komunikacja i przepływ informacji są zazwyczaj łatwiejsze. Nie ma was tak wielu, nie pracujecie w różnych działach, ludzie mogą wykonywać różne "prace" - w zależności od potrzeb. Ale możesz też mieć do dyspozycji mniej zasobów. Jak powyżej - kluczem jest dobra komunikacja i dobre planowanie. Sieci kontaktów organizacji, na rzecz której działasz, będą tu wyjątkowo cenne - współpracujące i partnerskie organizacje mogą udostępnić ci aby zasoby, których akurat brakuje w twojej organizacji (np. wypożyczyć specjalistę/specjalistkę, udostępnić lokal, itp.).





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.6. Kim są interesariusze projektu?

+ Aby dobrze zarządzać tym obszarem pracy, **rekomendujemy:**

- Uzgodnienie **jasnych zasad** współpracy i komunikacji, zrozumiałych i zaaprobowanych przez wszystkich członków i wszystkie członkinie zespołu projektowego.
- Nie rezygnowanie ze **spotkań fizycznych**, twarzą-w-twarz (tj. nie wirtualnych, naziemnych:).
- Zapewnienie **agendy, osoby moderującej, osoby notującej i notatki** - dla każdego spotkania projektowego (a przynajmniej dla każdego spotkania fizycznego).
- Komunikowanie się w sposób przejrzysty, **otwartość na dialog** i dbałość o dobry przepływ informacji.
- Pamiętanie o tym, że osoba kontaktowa w **instytucji grantodawcy** jest również **interesariuszem** projektu, którym zarządzasz.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



Współpraca z kluczowymi interesariuszami spoza partnerstwa (np. z władzami lokalnymi/regionalnymi, mediami itp.)

Jest to głównie kwestia **upowszechniania**. Zainteresowane strony potrzebują zostać powiadomione o przebiegu projektu i jego wynikach/rezultatach.

Komunikacja i współpraca z nimi jest zwykle planowana w ramach **upowszechniania** - warto więc ponownie przyjrzeć się tej części wniosku o dofinansowanie. Na etapie realizacji projektu warto zastanowić się, czy potrzebne są tu jakieś poprawki/aktualizacje. Po ponownym zdefiniowaniu i nazwaniu określonych grup interesariuszy zewnętrznych (np. mediów, władz lokalnych, instytucji edukacyjnych itp) warto uaktualnić:

- Listę **kanałów komunikacji** i listę **narzędzi**, za pomocą których będziecie docierać do każdej z tych grup (e-mail/newsletter, spotkania osobiste, media społecznościowe itp);
- **Harmonogram** - kiedy będziesz kontaktować się z każdą z tych grup? Jak często?
- **Rodzaj/treść** informacji kierowanej do każdej z tych grup.



Wszystkie te informacje są zwykle zawarte w planie/strategii upowszechniania/komunikacji i informacji. Więcej informacji na ten temat znajdziesz w rozdziale poświęconym ewaluacji upowszechniania.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.7. Kto powinien być zaangażowany w realizację projektu? Zespół projektowy.

2.7.1. "Techniczne" zarządzanie zespołem: czas - budżet - jakość raz jeszcze.

Budżet: Narzędziem zarządzania jest budżet projektu i wszystkie odpowiednie szablony/wzory dokumentów dotyczące sprawozdawczości finansowej. Plus procesy monitorowania i ewaluacji procesowej.

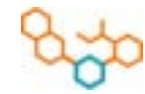
Czas: Głównym narzędziem zarządzania jest wykres Gantta (tj. "wizualny" harmonogram), procesy monitorowania i ewaluacji procesowej.

Jakość: Tutaj narzędziem zarządzania jest ewaluacja procesu i ewaluacja wpływu. Oraz zdrowy rozsądek.



(Wszyscy/wszystkie słyszeliśmy historie o "rezultatach pracy intelektualnej" składających się z treści skopiowanych bezpośrednio z różnych stron internetowych... Z pewnością rozumiesz, że jest to plagiat i oszustwo.)





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.7. Kto powinien być zaangażowany w realizację projektu? Zespół projektowy.

2.7.2. Zespół rozproszony pracujący zdalnie - kwestie "techniczne": wspólna przestrzeń na dokumenty, wspólna przestrzeń robocza, komunikacja wewnętrzna.

Po kilka wskazówek, wróć do rozdziału 2.6.

Streszczając, będziesz potrzebować:



Jasných reguł komunikacji.



Uzgodnionej z wszystkimi netykiety.



Wspólnej przestrzeni roboczej





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

2.7. Kto powinien być zaangażowany w realizację projektu? Zespół projektowy.

2.7.3. "Techniczne" zarządzanie zespołem: dokumentacja pracy (karty czasu pracy, monitorowanie wykonania decyzji i terminów, etc.).

Jest kilka rodzajów dokumentów, które wspierają zarządzanie zespołem.

Karty czasu pracy oraz **wzory raportów finansowych** zostały już wspomniane powyżej. Celem ich zastosowania jest monitorowanie i dokumentowanie pracy wykonanej na rzecz projektu i przygotowywanie płatności dla partnerów projektu.

Agendy spotkań oraz **notatki ze spotkań**. To ważne narzędzia monitorowania postępu pracy. Służą również temu, aby wszyscy dobrze przygotowywali się do spotkań, by przebiegały one w uporządkowany sposób oraz aby dokumentować podjęte decyzje i uzgodnione terminy.

- + Kilka przykładowych wzorów w.w. dokumentów znajdziesz w rozdziale "Dodatkowe zasoby i materiały edukacyjne".





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

2.7. Kto powinien być zaangażowany w realizację projektu? Zespół projektowy.

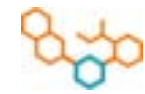
2.7.4. "Techniczne" zarządzanie zespołem: Umowa Partnerska (UP).

Jest to wewnętrzny dokument, który reguluje wszystkie najważniejsze zasady współpracy partnerskiej. Zazwyczaj, w dokumentacji grantowej nie znajdziesz żadnego wzoru UP; czasami znajdziesz tam natomiast wytyczne dotyczące tego, co powinien zawierać ten dokument. **Sprawdź to.**

Dobra praktyka i doświadczenie mówi, że **UP zawierać powinna, co najmniej:**

- Nazwy organizacji partnerów projektu, ich adresy oraz nazwiska przedstawicieli prawnych.
- Cel partnerstwa i okres realizacji projektu.
- Obowiązki i zadania lidera projektu.
- Obowiązki i zadania partnerów projektu.
- Zasady podejmowania decyzji i zasady komunikacji.
- Informacje o kwocie budżetu projektu i uzgodnionym podziale dofinansowania pomiędzy partnerów, w tym zasady zarządzania finansami i sprawozdawczości finansowej.
- Zasady monitoringu wewnętrznego i oceny jakości.

+ Umowa Partnerska powinna zostać podpisana przez przedstawiciela prawnego lidera projektu oraz przedstawicieli prawnych wszystkich partnerów projektu.



Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.7. Kto powinien być zaangażowany w realizację projektu? Zespół projektowy.

[2.7.5. Komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów, praca zdalna w rozproszonych zespołach projektowych, etc..](#)

Czytając, do tego miejsca, o zarządzaniu zespołem projektowym, mam nadzieję, że nie odniosłeś/odniosłaś wrażenia, że jest to tylko kwestia techniczna. Tak nie jest. Równie ważne (niektórzy nawet twierdzą, że ważniejsze) jest przywództwo. Twoją rolą jako menadżera/menadżerki projektu będzie również wspieranie budowania relacji i rozwiązywania konfliktów, motywowanie, zachęcanie i wspieranie swojego zespołu.

 **Przeczytaj następny rozdział, 2, aby dowiedzieć się więcej!**





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.8. Co może wpłynąć na rezultaty projektu? Ryzyka.

2.8.1. Monitorowanie ryzyka - zarządzanie ryzykiem - minimalizowanie ryzyka

Najbardziej prawdopodobne i najbardziej znaczące ryzyka związane z projektem zostały nazwane we wniosku o dofinansowanie, opisano tam również pomysły na minimalizowanie ryzyka.

Tuż po rozpoczęciu realizacji projektu jest czas, aby ponownie przeanalizować ryzyka i **zaktualizować plan zarządzania ryzykiem**. Rekomendujemy zrobienie tego podczas spotkania otwierającego realizację projektu (kick-off). Następnie trzeba monitorować ryzyko i odpowiednio reagować.

(Tak, udawanie, że ryzyko nie istnieje, nie jest właściwą strategią 😊)

Co zrobić, jeśli "ryzyko" stanie się rzeczywistością?

Zaproś **Grupę/Komitet Zarządzający** projektem, omówcie sytuację i potencjalne rozwiązania. Uzgodnijcie, co zrobicie, aby zminimalizować negatywny wpływ na realizację projektu. Zrealizujcie plan naprawczy. Monitorujcie, czy działa. W razie potrzeby powiadom opiekuna/opiekunkę projektu - jego/ją również możesz poprosić o wskazówki.



Więcej informacji na temat ryzyka w projekcie znajdziesz w **rozdziale 3** tego Narzędziownika.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.9. W jaki sposób projekt i jego rezultaty będą komunikowane, promowane i upowszechniane?

2.9.1. Upowszechnianie - przypomnienie/streszczenie:

Projekt, którym zarządzasz, został dofinansowany w ramach z (współ-)finansowania europejskiego, czyli z europejskich "**pieniędzy publicznych**". Wiąże się to z pewnymi obowiązkami.

Pieniądze te muszą być wydawane zgodnie ze wszystkimi zasadami efektywności kosztowej i "najlepszej relacji jakości do ceny". Celem (współ-)finansowania jest przyczynienie się do sprostania konkretnym wyzwaniom/rozwiązanie problemów/zaspokojenie potrzeb. Aby to osiągnąć, potrzebujecie dostarczać **wartościowe, użyteczne i dopasowane do potrzeb** oraz **trwałe** rezultaty dla warszych grup docelowych.

Ponieważ pracujesz na poziomie europejskim - oczekiwane jest, że rezultaty te będą **istotne i przydatne dla wielu krajów i kontekstów europejskich**; powinny być również możliwe do powielenia (tj. ponownego wypracowania, zastosowaną przez was metodą, przez innych zainteresowanych). Potrzebujecie też zapewnić, że **informacje** o tych rezultatach dotrą do wszystkich osób i podmiotów, które mogły by z nich skorzystać.



Jest to główny cel upowszechniania.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.9. W jaki sposób projekt i jego rezultaty będą komunikowane, promowane i upowszechniane?

2.9.1. Upowszechnianie - przypomnienie/streszczenie, cd.:

Jak każdy inny element realizacji projektu, we wniosku aplikacyjnym został również opisany **plan upowszechniania**. Po rozpoczęciu projektu jest czas na jego aktualizację.



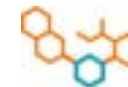
Możesz zajrzeć do pierwszej części Narzędziownika, rozdział 4, aby przypomnieć sobie definicję upowszechniania i kluczowe cechy planu upowszechniania.

W tym miejscu warto przypomnieć rozróżnienie pomiędzy działaniami "**informacyjno-promocyjnymi**" oraz "upowszechnianiem".

Pierwszy termin odnosi się do ogólnego informowania o realizacji projektu, jego działaniach i osiągnięciach. Proces ten rozpoczyna się wraz z rozpoczęciem projektu (lub nawet wcześniej, od podzielenia się wspaniałą wiadomością, że twój projekt został wybrany do współfinansowania 😊).

Upowszechnianie odnosi się do komunikowania, promowania i udostępniania rezultatów/wyników/produktów projektu: Powiadamiania, że konkretne produkty i usługi, opracowane dzięki (współ-)finansowaniu UE, są już dostępne i możliwe do korzystania z nich dla wszystkich zainteresowanych.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

2.9. W jaki sposób projekt i jego rezultaty będą komunikowane, promowane i upowszechniane?

2.9.1. Upowszechnianie - przypomnienie/streszczenie, cd.:

Jak każdy plan czy strategia, również plan upowszechniania będzie wymagał **aktualizacji i dostosowań** w trakcie realizacji projektu, w odpowiedzi na konkretne okoliczności czy kontekst.

Wszyscy partnerzy projektu są odpowiedzialni za upowszechnianie projektu na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim.

Jak każdy element realizacji projektu, skuteczność upowszechniania potrzebuje być **monitorowana, mierzona i oceniana** - w oparciu o uzgodnione wcześniej wskaźniki. Wszyscy partnerzy projektu są zobowiązani do raportowania swoich wysiłków w zakresie upowszechniania.



Zajrzyj do rozdziału 4, aby dowiedzieć się, jak przeprowadzić ewaluację procesu upowszechniania





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.9. W jaki sposób projekt i jego rezultaty będą komunikowane, promowane i upowszechniane?

W wytycznych dla wnioskodawców - a później - w umowie o dofinansowanie znajdziesz rozdział dotyczący "zasad widoczności", dotyczących informowania o źródle dofinansowania projektu.

Każdy z partnerów projektu jest zobowiązany do promowania projektu i upowszechniania jego rezultatów, informując o (współ-)finansowaniu przez Unię Europejską, stosując odpowiedni **emblem UE**, **oświadczenie** o źródle (współ-)finansowania i **klauzuję** o wyłączeniu odpowiedzialności (w stosownych przypadkach, przetłumaczone na języki narodowe).

Dotyczy to wszystkich działań komunikacyjnych beneficjentów związanych z projektem (w tym informacji przesyłanych do mediów, prezentowanych podczas konferencji, seminariów, jak również materiałów informacyjnych w formie elektronicznej, zamieszczanych w mediach tradycyjnych, społecznościowych, etc.). Odpowiednio oznaczone powinny być również zakupione z grantu sprzęt i wyposażenie oraz wszystkie rezultaty (produkty i usługi) wypracowane w ramach projektu.





Unit 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.9. W jaki sposób projekt i jego rezultaty będą komunikowane, promowane i upowszechniane?

2.9.2. Zasady widoczności - flaga europejska i oświadczenie o źródle (współ)finansowania

Obecnie, w przypadku większości europejskich programów grantowych, rezultaty projektu powinny być opisane następującym oświadczeniem (w stosownych przypadkach, przetłumaczonym na języki lokalne):

“Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.”

Sprawdź wytyczne dotyczące konkretnego programu grantowego / umowy grantowej, aby upewnić się, że używasz odpowiedniego emblematu/logo, oświadczenia i klauzuli!



Uwaga! Koszty upowszechniania rezultatów nie oznaczonych odpowiednim logo i oświadczeniami mogą zostać uznane za niekwalifikowalne.

Pod zamieszczonym tu linkiem znajdziesz przykładowe zasady oznaczania (współ)finansowania ze środków europejskich na lata 2021-2027.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



2.10. W jaki sposób udowodnione zostanie, że projekt zakończył się sukcesem? Monitoring i ewaluacja.

- + Dwa powiązane ze sobą procesy, o które trzeba zadbać podczas zarządzania projektem europejskim, to **monitorowanie** i **ewaluacja** (w tym ewaluacja procesu i ewaluacja wpływu).

Dzięki **monitoringowi** będziesz mógł/mogła zareagować na czas w przypadku pojawienia się jakichkolwiek problemów i/lub wyzwań związanych z realizacją projektu i zaplanować niezbędne zmiany/dostosowania.

Dzięki **ewaluacji** będziesz w stanie udowodnić, że projekt rzeczywiście osiągnął zakładane cele i że praca zespołu projektowego zakończyła się sukcesem.

Zarówno monitoring, jak i ewaluacja zostały zaplanowane na etapie opracowywania projektu i zostały opisane we wniosku o dofinansowanie. Po rozpoczęciu projektu jest czas na ich wdrożenie. Sprawdź, co zostało zaplanowane i zastanów się, czy nie warto by zaktualizować/uzupełnić plany monitoringu i ewaluacji.



Przeczytaj rozdział 3 (Monitorowanie)



i rozdział 4 (Ewaluacja)

tego Narzędziownika, aby lepiej zrozumieć, czym należy się zająć i co należy dostarczyć.






Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



3. Zarządzanie projektem jako lider/koordynator projektu vs zarządzanie projektem jako partner projektu. Wymagane kompetencje.

3.1. Zarządzanie projektem: perspektywa lidera projektu.

 Zajrzyj do **Narzędziownika 1, rozdział 5**, by przypomnieć sobie, jakie są główne zadania lidera projektu a jakie partnera projektu.

Z technicznego punktu widzenia, do **głównych obowiązków lidera projektu** należy:

- **Monitorowanie**, czy projekt jest prawidłowo realizowany.
- Pełnienie roli **pośrednika we wszelkiej komunikacji** pomiędzy konsorcjum projektowym a organem udzielającym dotacji (tj. agencjami narodowymi i/lub Komisją Europejską).
- Informowanie instytucji grantowej o wszelkich istotnych **zmianach**, dotyczących któregokolwiek z partnerów projektu (adres, stan prawny, stan finansowy, własność, kwestie organizacyjne).
- Informowanie organu udzielającego dotacji o wszelkich zdarzeniach i/lub okolicznościach, które mogą mieć znaczący **wpływ** lub opóźnić realizację projektu.
- Wnioskowanie o i weryfikowanie wszelkich **dokumentów** i/lub **informacji** wymaganych przez grantodawcę oraz sprawdzanie ich kompletności i poprawności przed przekazaniem ich grantodawcy.
- Przekazywanie rezultatów projektu i **raportów** z realizacji za pomocą odpowiednich platform.
- Zapewnienie, że wszystkie **płatności** na rzecz partnerów są wykonywane bez nieuzasadnionych opóźnień.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

3. Zarządzanie projektem jako lider/koordynator projektu vs zarządzanie projektem jako partner projektu. Wymagane kompetencje.

3.2. Zarządzanie projektem: perspektywa partnera projektu.

Technicznie rzecz biorąc, obowiązkiem partnera projektu jest zrobienie wszystkiego, co w jego mocy, aby pomóc liderowi projektu w wypełnieniu jego zobowiązań wynikających z umowy o dofinansowanie.

+ Partner projektu potrzebuje, w szczególności:

1. **Zaakceptować**, że partnerzy projektu są solidarnie odpowiedzialni za jego realizację zgodnie z umową o dofinansowanie - i zgodnie z tym działać.
2. **Zaakceptować zakres** projektu, jego celów, rezultatów, które mają zostać osiągnięte, oraz budżetu opisanego we wniosku o dofinansowanie - i podjąć, w celu ich realizacji, odpowiednie działania.
3. Niezwłocznie **informować** lidera o wszelkich zdarzeniach lub okolicznościach mogących mieć znaczący wpływ na projekt lub mogących opóźnić realizację projektu oraz o wszelkich zmianach w sytuacji prawnej, finansowej, technicznej, organizacyjnej lub własnościowej partnera.
4. Zaakceptować, że cele i rezultaty projektu są **wiążące** dla zespołu projektowego i dla każdego partnera - i zgodnie z tym działać.
5. Zagwarantować, że wspólny cel projektu będzie realizowany z należytą **starannością**, a pomiędzy partnerem a liderem projektu stosowane i utrzymane zostaną dobre praktyki **komunikacji** i wymiany informacji.
6. **Przekazywać** liderowi projektu, w odpowiednim czasie, wszelkie informacje i dokumentację potrzebną do celów raportowania, kontroli i monitorowania.
7. **Uznać**, że wyłącznie lider projektu jest uprawniony do otrzymywania pieniędzy z grantu i rozdzielania grantu pomiędzy partnerów projektu, w kwotach odpowiadających udziałowi partnerów w pracach w projekcie.
8. **Zapoznać się** z zasadami realizacji i raportowania projektu, opisanymi w umowie o dofinansowanie i zagwarantować ich przestrzeganie.
9. **Zapewnić**, że nie otrzymał żadnego innego dofinansowania z UE na prowadzenie działalności będącej przedmiotem danego wniosku projektowego.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



3. Zarządzanie projektem jako lider/koordynator projektu vs zarządzanie projektem jako partner projektu. Wymagane kompetencje.

3.3. Kompetencje potrzebne do zarządzania projektami: techniczne, przywódcze, zarządzania strategicznego i biznesowego (nawiązanie do cz.1. Narzędziownika)

Jak mogłeś/mogłaś przeczytać, rola menadżerki/menadżera projektu europejskiego oznacza sporo pracy do wykonania. Wymaga też zarządzania wieloma, wzajemnie powiązanymi, elementami projektu. Jakie kompetencje są najbardziej przydatne na etapie realizacji projektu?



Zapraszamy ponownie do cz.1. Narzędziownika, do rozdziału 5, aby dowiedzieć się więcej/przypomnieć sobie o kompetencjach potrzebnych do skutecznego zarządzania projektami europejskimi. Znajdziesz tam opis 30 kluczowych kompetencji podzielonych na 3 obszary: techniczne, przywódcze oraz strategiczne i biznesowe.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym



3.3. Kompetencje potrzebne do zarządzania projektami: techniczne, przywódcze, zarządzania strategicznego i biznesowego (nawiązanie do cz.1. Narzędziownika)

Poniższy, orientacyjny wykres przedstawia w skrócie, które kompetencje są najbardziej potrzebne na którym etapie planowania i realizacji projektu:

Planowanie & projektowanie	Wdrażanie, monitoring & ewaluacja	Obydwa
Kompetencje Techniczne		
Kompetencje związane z pozyskiwaniem dofinansowania zewnętrznego	Koordinowanie prac zespołu	Kompetencje językowe (język angielski) ¹
Organizowanie i prowadzenie Warsztatów Idei (Idea Workshops)	Zarządzanie finansami	Planowanie i realizowanie strategii upowszechniania
Planowanie i harmonogramowanie projektu	Komunikacja wewnętrzna	Planowanie i realizowanie strategii ewaluacji
Budżetowanie i szacowanie kosztów		

¹ Dla zaplanowania, opracowania i realizacji projektu: Partnerzy projektu mogą zdecydować o wyborze innego, wspólnego języka komunikacji, niż j.angielski, np. francuskiego, niemieckiego, lub innego.





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

3.3. Kompetencje potrzebne do zarządzani projektami: techniczne, przywódcze, zarządzania strategicznego i biznesowego (nawiązanie do cz.1. Narzędziownika)

Planowanie & projektowanie	Wdrażanie, monitoring & ewaluacja	Obydwa
<u>Kompetencje Przywódcze</u>		
	Motywowanie i wywieranie wpływu	Efektywna komunikacja w kontekście organizacji społeczeństwa obywatelskiego
	Empatia i Rozumienie Sytuacyjne	
	Budowanie Zespołu, włączając wolontariuszy	
	Improwizacja i sprawność działania	
	Motywowanie przez dobry przykład	

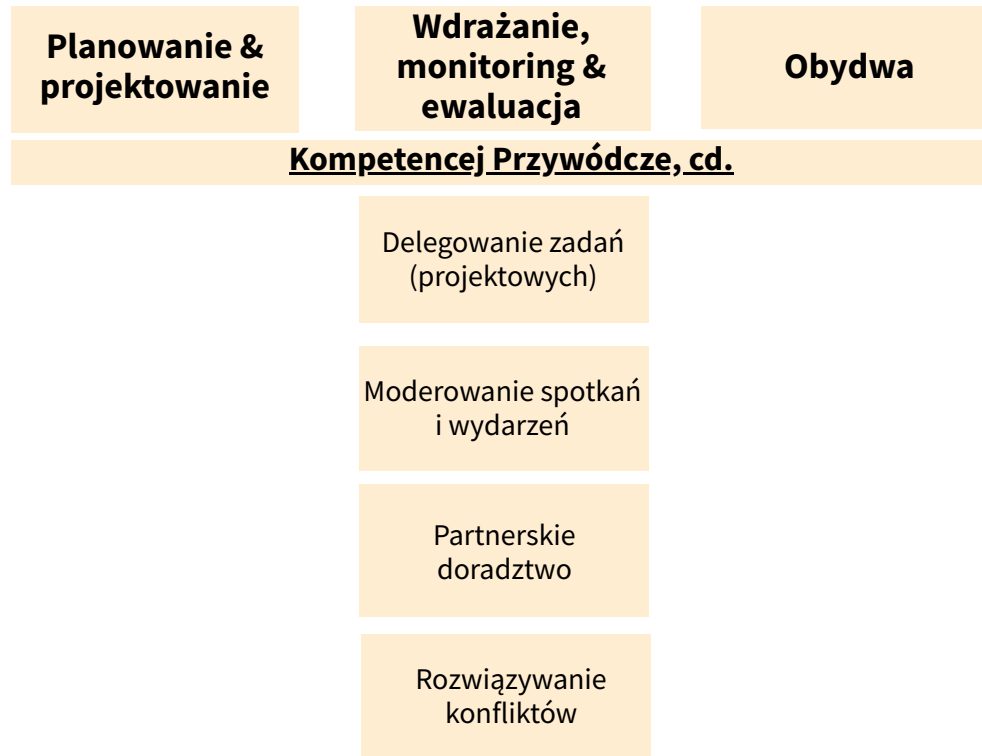


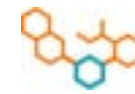


Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

3.3. Kompetencje potrzebne do zarządzani projektami: techniczne, przywódcze, zarządzania strategicznego i biznesowego (nawiązanie do cz.1. Narzędziownika)





Rozdział 1

Technika zarządzania: Realizacja projektu zgodnie z obietnicą zawartą we wniosku aplikacyjnym

3.3. Kompetencje potrzebne do zarządzani projektami: techniczne, przywódcze, zarządzania strategicznego i biznesowego (nawiązanie do cz.1. Narzędziownika)

Planowanie & projektowanie	Wdrażanie, monitoring & ewaluacja	Obydwa
<u>Kompetencje Zarządzania Strategicznego i Biznesowego</u>		
Korzystanie z europejskich programów grantowych	PR i Marketing projektu	Rozeznanie w i rozumienie warunków działania organizacji społeczeństwa obywatelskiego (OSO)
Analiza potrzeb i analiza interesariuszy		Rozeznanie w i rozumienie sytuacji (panującej) w zaangażowanych krajach partnerskich
Analiza SWOT i analiza ryzyka		Kompetencje międzykulturowe
		Międzynarodowa i wielostronna współpraca w sektorze OSO
		Przestrzeganie prawa i przepisów
		(Wykorzystanie) synergii pomiędzy projektami krajowymi i międzynarodowymi realizowanymi przez OSO





Rozdział 1

Lista sprawdzająca dla rozdziału 1: Ja, jako menadżer/menadżerka projektu i wszyscy członkowie/wszystkie członkinie mojego zespołu projektowego:

Tak

Nie

1. Jesteśmy świadomi, po co/dlaczego realizujemy ten projekt.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Rozumiemy, dla kogo pracujemy – kim są nasze grupy docelowe i beneficjenci.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Rozumiemy i akceptujemy cele projektu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Rozumiemy, które zadania są przypisane któremu partnerowi i akceptujemy ten podział pracy.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Zgadzamy się co do harmonogramu projektu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Akceptujemy budżet projektu i podział budżetu pomiędzy partnerów.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Rozumiemy, kim są wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze projektu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Rozumiemy swoje role w zespole projektowym.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Jesteśmy świadomi ryzyka w projekcie.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Rozumiemy swoje role w procesie upowszechniania projektu i znamy plan upowszechniania.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Rozumiemy, w jaki sposób będzie mierzony sukces projektu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Po rozważeniu odpowiedzi na powyższe pytania, możesz zastanowić się jeszcze nad tym, kompetencje w których obszarach zarządzania projektem potrzebujesz uzupełnić, a w których już radzisz sobie dobrze.





Rozdział 1

Lista sprawdzająca dla rozdziału 1: Ja, jako menadżer/menadżerka projektu i wszyscy członkowie/wszystkie członkinie mojego zespołu projektowego:



WSPANIĄŁE

JESTEŚ NA DOBREJ DRODZE





Rozdział 1

Lista sprawdzająca dla rozdziału 1: Ja, jako menadżer/menadżerka projektu i wszyscy członkowie/wszystkie członkinie mojego zespołu projektowego:



SPRÓBUJ PONOWNIE

Jeżeli odpowiedziałeś/-aś więcej razy "NIE" niż "TAK" – warto zaplanować spotkanie dodatkowe zespołu projektowego by wyjaśnić wszelkie ewentualne wątpliwości!





Rozdział 1

Zadanie praktyczne:



Proponujemy ci wykonanie jednego z poniższych zadań:



Wersja/opcja 1:

Jeżeli właśnie **rozpoczynasz** zarządzanie projektem europejskim/**jesteś w trakcie** realizacji projektu:



Wersja/opcja 2:

Jeżeli nie pełnisz jeszcze roli menadżera/menadżerki projektu europejskiego, ale **przygotowujesz się** do tej roli/rozważasz podjęcie takiej roli:





Rozdział 2

ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM - KOMUNIKACJA,
RELACJE, MOTYWOWANIE, ROZWIĄZYWANIE
KONFLIKTÓW

Marianna Labbancz, Folk High School
Association Surrounding Budapest



Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



DOUBT

Cele edukacyjne rozdziału 2

Po przestudiowaniu tego rozdziału, powinnaś/powinieneś potrafić:

1. Rozpoznawać różne etapy budowania zespołu.
2. Świadomie wykorzystywać informacje o różnych aspektach funkcjonowaniu grup w celu skutecznej realizacji projektów.



Wyzwanie, którego dotyczy ten rozdział:

Jak zbudować efektywną współpracę między ludźmi, którzy wcześniej ze sobą nie współpracowali.



Szacowany czas na zapoznanie się z tym rozdziałem i wykonanie ćwiczenia praktycznego: **1 godzina na zapoznanie się z rozdziałem, 40 minut na zadanie praktyczne.**





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



1. Dlaczego, w ramach realizacji projektów współpracy międzynarodowej, warto poważnie potraktować budowanie pracy zespołowej?

1.1 Wstęp

Celowe zarządzanie projektami, prowadzące do **pomyślnej realizacji projektów**, wymaga **współpracy ludzi w dążeniu do wspólnego celu**. W tym rozdziale podejmujemy temat różnych aspektów budowania zespołu i jego efektywnego działania.

1.2 Dlaczego praca zespołowa podczas realizacji projektu jest kwestią fundamentalną?

Praca zespołowa odnosi się do **współpracy i koordynacji grupy osób w celu osiągnięcia wspólnego celu**. W dobrze działającym zespole, każdy członek i każda członkini wnoszą swoje unikalne umiejętności, doświadczenia i perspektywy oraz są w stanie skutecznie współpracować, aby osiągnąć cele zespołu, które są również celami projektu. Kiedy osoby o wspólnych zainteresowaniach, celach, nastawieniu, potrzebach i percepcji spotykają się, powstaje zespół. **Poszczególne osoby potrzebują ze sobą współpracować, by stworzyć zespół zdolny do realizacji skomplikowanych zadań.**

W zespole **wszyscy jego członkowie i wszystkie członkinie wnoszą równy wkład** i ciężko pracują, aby osiągnąć cel zespołu. Cel zespołu natomiast powinien być z góry określony.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat budowania zespołu i zarządzania nim

Zanim zdefiniujemy jakie są rodzaje zespołów, ważne jest, aby dokładnie zdefiniować, co nazywamy zespołem. Definicja ta opisuje dokładnie to, co zostanie omówione na kolejnych stronach. Według University of Washington "ZESPÓŁ to grupa ludzi o różnych umiejętnościach i różnych zadaniach, którzy pracują razem nad wspólnym projektem, usługą lub celem, z połączeniem funkcji i wzajemnym wsparciem".

2.1. Rodzaje zespołów

Istnieje wiele różnych modeli w zależności od zakresu działania różnych zespołów. Omówimy **pięć** najbardziej powszechnych. Zespoły można tworzyć w dowolnym miejscu i czasie, gdy zadanie jest trudne/złożone i/lub i skomplikowane. Poznajmy szczegółowo różne typy zespołów:





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

2.1. Rodzaje zespołów

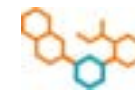
1. Zespół

funkcjonalny funkcjonalny **obejmuje członków/członkinie z tej samej dziedziny.** Pracując w tym zespole, różne obowiązki mogą być dzielone z innymi członkami/członkiniami. **Zespół funkcjonalny ma liderów/liderki lub przełożonych, do których zgłaszają się członkowie/członkinie i którzy/które wyznaczają obowiązki.** Organizacje powszechnie korzystają z zespołów funkcjonalnych, które wymagają komunikacji i zaufania. Ten typ zespołu może być korzystny, aby przyczynić się do budowania i priorytetyzowania kultury organizacyjnej danego miejsca pracy.

Przykład

Organizacja tworzy zespół w celu przygotowania kampanii komunikacyjnej. Członkowie/członkinie tego zespołu funkcjonalnego dobrze rozumieją cele tej kampanii i mają już informacje potrzebne do podejmowania decyzji. Członkowie i członkinie zespołu korzystają następnie z danych i analiz, aby określić charakterystyki jak najbardziej skutecznej kampanii.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2.1. Rodzaje zespołów

2. Zespół interdyscyplinarny

Zespoły interdyscyplinarne wykazują podobieństwa do zespołów funkcjonalnych, z tą różnicą, że **członkowie i członkinie zespołu pochodzą z różnych działów**. Zespoły te są przydatne w przypadku zadań i projektów, które wymagają różnorodnej wiedzy specjalistycznej i różnych punktów widzenia. **Zespoły te funkcjonują najlepiej, gdy osoby przełożone i liderujące traktują komunikację priorytetowo.**

Liderzy/liderki delegują zazwyczaj obowiązki członkom i członkiniom zespołu w zależności od ich indywidualnych umiejętności.

Przykład

Organizacja chce opracować nową strategię komunikacji. Organizacja ta tworzy interdyscyplinarny zespół, z udziałem osób z każdego obszaru działalności organizacji. Członkowie i członkinie tego zespołu analizują informacje ze swoich działów, aby określić jak najlepszą treść strategii komunikacji.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywacja, rozwiązywanie potencjalnych konfliktów



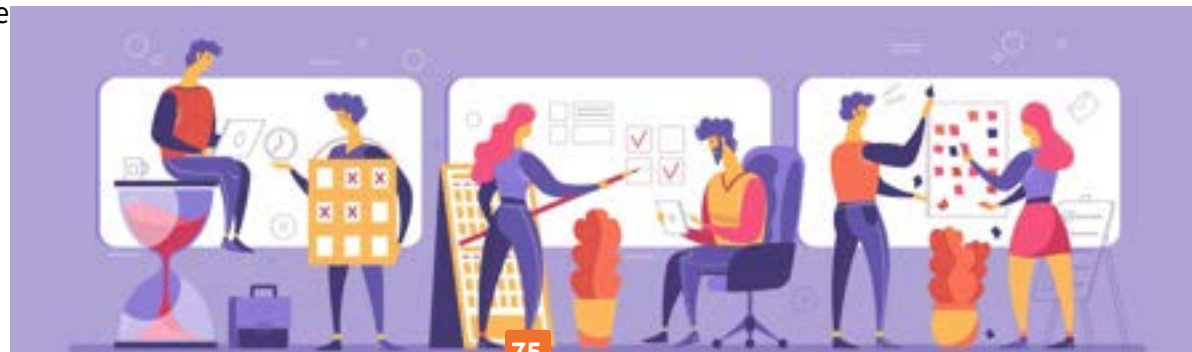
2.1. Rodzaje zespołów

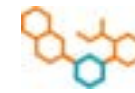
3. Zespół samzarządzający się

W zespołach samzarządzających się **członkowie i członkinie zespołu pracują w ramach tej samej organizacji i współpracują, aby osiągnąć wspólny cel.** Zespoły te są samowystarczalne i nie wymagają takiego samego nadzoru jak inne typy zespołów. Samozarządzające się zespoły dzielą się przywództwem i odpowiedzialnością. **Samozarządzające się zespoły mogą być bardziej innowacyjne, ponieważ członkowie i członkinie zespołu mogą być bardziej kreatywni.** Samozarządzające się zespoły są bardziej skłonne do szybkiego osiągnięcia konsensusu i decydowania o tym, jak skutecznie wdrażać pomysły.

Przykład

Charakter samzarządzającego się zespołu pomaga wszystkim jego członkom i członkiniom odnieść sukces, ponieważ wszyscy mogą współpracować w celu ustalania rozwiązań. Taki zespół może być przydatny do znajdowania innowacyjnych rozwiązań, np. podczas burzy mózgów.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2.1. Rodzaje zespołów

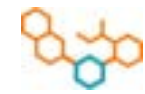
4. Zespół ds. rozwiązywania problemów

Kiedy w większej organizacji pojawiają się problemy, zespół ds. rozwiązywania problemów powinien znaleźć dla nich rozwiązanie. Celem takiego zespołu jest usprawnienie procesów w organizacji. Zespół taki wymaga od tworzących go osób wysokich umiejętności komunikacyjnych, aby znaleźć rozwiązanie dla złożonych przeszkód. Zespół przedstawia wypracowane rekomendacje osobom pracującym w analizowanych obszarach, które następnie wdrażają te zalecenia. To rozwiązanie jest bardziej odpowiednie dla większych organizacji, w których określonym obszarze działania organizacji pracuje po kilka osób.

Przykład

Żarząd organizacji chce się dowiedzieć, jak zwiększyć wydajność swoich systemów komputerowych. Powołuje zespół ds. rozwiązywania problemów złożony z ekspertów i ekspertek IT. Doświadczeni członkowie i członkinie zespołu wykorzystują tu swoje specjalistyczne umiejętności. Liderzy organizacji mogą następnie zdecydować, jakie zmiany należy wprowadzić w oparciu o to, co wypracuje zespół.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2.1. Rodzaje zespołów

5. Zespół projektowy

Zespoły projektowe **pracują nad konkretnymi projektami organizacji. Członkowie i członkinie zespołów projektowych mają zazwyczaj różnorodną wiedzę i umiejętności.** Wykonują zadania w zależności od swoich umiejętności. Zespoły te mają liderów/liderki projektów, którzy/które przydzielają obowiązki i monitorują pracę.

Przykład

Zespół potrzebuje stworzyć nową stronę internetową organizacji. Członkowie i członkinie z różnych obszarów (np. osoby zajmujące się marketingiem, tworzeniem stron internetowych, wdrażaniem różnych projektów) współpracują przy tworzeniu strony internetowej. Wszyscy członkowie i członkinie zespołu kontynuują pracę nad tym projektem aż do jego ukończenia.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

2.1. Rodzaje zespołów

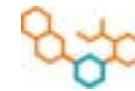
Ze wszystkich przedstawionych typów zespołów, to zespół **projektowy** i zespół **interdyscyplinarny** wydają się **najbardziej korzystnymi** typami zespołów **dla realizacji projektów międzynarodowych**. W ramach tych typów zespołów członkowie i członkinie wykorzystują różnorodną wiedzę i umiejętności; ta złożoność kompetencji jest bardzo ważna podczas realizacji projektu. Samozarządzający się zespół może również być odpowiedni, ponieważ może być wykorzystywany do pozyskiwania innowacyjnych pomysłów. Zespół funkcjonalny i zespół ds. rozwiązywania problemów mają bardzo ograniczony efekt synergii w przypadku projektów międzynarodowych i mogą być wykorzystywane raczej w większych organizacjach.

Oprócz omówionych już typów zespołów, warto również wspomnieć o rozróżnieniu na zespoły tymczasowe i zespoły stałe.

- **Zespoły stałe** - działają na stałe i nie są rozwiązywane po wykonaniu zadania.
- **Zespoły tymczasowe** - w przeciwieństwie do zespołów stałych, zespoły tymczasowe tracą swoje znaczenie po wykonaniu zadania. Takie zespoły są zwykle tworzone na krótszy okres czasu, aby wesprzeć działania stałego zespołu, lub by krótkoterminowo pracować gdy członkowie stałego zespołu są zajęci innym projektem.

Z punktu widzenia projektów międzynarodowych, zespoły wdrażające projekty są raczej zespołami tymczasowymi, ponieważ ich praca kończy się wraz z zakończeniem projektu.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywacja, rozwiązywanie potencjalnych konfliktów

2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

2.2 Etapy rozwoju zespołu

Zespoły zazwyczaj przechodzą przez konkretne etapy rozwoju. Najczęściej używane ramy dla etapów rozwoju zespołu zostały opracowane w połowie lat 60 przez Bruce'a W. Tuckmana. Zgodnie z jego opisem, są to następujące etapy: Formowania, Konfrontacji, Normowania i Współpracy. To **przydatne ramy do spojrzenia na własny zespół. Każdy etap rozwoju zespołu ma swoje własne, rozpoznawalne charakterystyki i zachowania.**

Poszczególne etapy rozwoju zespołu nie są liniowe. Jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że realizacja projektów międzynarodowych trwa zazwyczaj od 12 do 36 miesięcy, byłoby wskazane, by etap Współpracy - jako najbardziej produktywny - trwał jak najdłużej. **Często nie jesteśmy w stanie przyspieszyć organicznego rozwoju zespołu.** Jednak przy efektywnym wykorzystaniu niektórych narzędzi, pozostałe trzy okresy mogą zostać skrócone. Możesz o tym przeczytać w kolejnych sekcjach.

Etap 1.: Formowanie

Emocje

Na etapie formowania się zespołu jego **członkowie i członkinie są zazwyczaj podekscytowani/-e faktem bycia częścią zespołu i chętni/chętne do pracy.** Członkowie i członkinie często mają wysokie, pozytywne oczekiwania co do doświadczenia zespołowego. Jednocześnie mogą odczuwać pewien niepokój, zastanawiając się, jak będą pasować do zespołu i czy wyniki ich pracy będą satysfakcjonujące.

Zachowania

Zachowania obserwowane podczas etapu **formowania mogą obejmować wiele pytań od członków i członkiń zespołu,** odzwierciedlających zarówno ich podekscytowanie nowym zespołem, jak i niepewność lub niepokój, jaki mogą odczuwać w związku ze swoim miejscem w zespole.

Zadania zespołowe

Głównym zadaniem zespołu na etapie formowania jest stworzenie zespołu o jasnej strukturze, celach, kierunku i rolach, tak aby członkowie/członkinie zaczęli budować zaufanie. Dobry start pracy zespołu może pomóc członkom w wyjaśnieniu celów i zadań projektu. Na etapie formowania duża część energii zespołu koncentruje się na definiowaniu zespołu, więc stopień realizacji zadań może być stosunkowo niewielki.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Etap 2.: Konfrontacja

Emocje

W miarę jak zespół zaczyna dążyć do swoich celów, tworzące go osoby odkrywają, że zespół nie może sprostać wszystkim wczesnym emocjom i oczekiwaniom. **Ich uwaga może przenieść się z wykonywanych zadań na uczucie frustracji lub złości z powodu postępów lub procesu kształtowania się zespołu.** Członkowie/członkinie mogą tu wyrażać obawy dotyczące niemożności osiągnięcia celów zespołu. W trakcie fazy konfrontacji członkowie i członkinie zespołu obserwują, jak zespół zareaguje na różnice zdań i jak będzie radził sobie z konfliktami.

Zachowania

Zachowania podczas tego etapu mogą być mniej uprzejme niż podczas etapu Formowania, z otwarcie wyrażaną **frustracją lub nieporozumieniami dotyczącymi celów, oczekiwań, ról i obowiązków.** Członkowie/członkinie mogą wyrażać frustrację z powodu ograniczeń, które spowalniają ich indywidualne postępy lub postępy zespołu; ta frustracja może być skierowana do innych członków zespołu, kierownictwa zespołu lub sponsora zespołu. W trakcie tego etapu członkowie zespołu mogą się często kłócić lub stać się bardziej krytyczni.

Zadania zespołowe

Zadania zespołowe na tym etapie rozwoju zespołu, wymagają od zespołu **ponownego skupienia się na swoich celach, być może dzieląc większe cele na mniejsze, osiągalne w krótszym okresie.** Ponowne zdefiniowanie ról i zadań oraz jasna komunikacja mogą pomóc członkom i członkiniom zespołu przezwyciężyć frustrację i/lub niepokoje, których doświadczają podczas tego etapu.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Etap 3.: Normowanie

Emocje

Podczas etapu normowania, członkowie i członkinie zespołu **zaczynają ogarniać rozbieżności, które odczuwali między swoimi indywidualnymi oczekiwaniami a rzeczywistością.** Jeśli zespołowi uda się ustanowić bardziej elastyczne i włączające normy i oczekiwania, jego członkowie i członkinie powinni doświadczyć zwiększonego poczucia komfortu. **Osoby tworzące zespół odczuwają rosnącą akceptację innych osób w zespole, uznając, że różnorodność opinii i doświadczeń sprawia, że zespół jest silniejszy, a efekt jego pracy bogatszy.** Konstruktywna krytyka jest możliwa i mile widziana. Członkowie i członkinie zespołu zaczynają na powrót czuć się częścią zespołu i mogą czuć satysfakcję z poczucia większej spójności grupy.

Zachowania

Zachowania na etapie Normowania mogą obejmować podejmowanie przez członków i członkinie zespołu **świadomych wysiłków w celu rozwiązywania problemów i osiągnięcia harmonii w grupie.** Może występować częstsza i bardziej znacząca komunikacja między członkami i członkiniami zespołu, a także zwiększona gotowość do dzielenia się pomysłami lub proszenia członków zespołu o pomoc.

Zadania zespołowe

Na etapie Normowania **członkowie i członkinie zespołu przenoszą swoją energię na cele zespołu.** Zauważalny jest wzrost produktywności, zarówno w pracy indywidualnej, jak i zespołowej.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Etap 4.: Współpraca

Emocje

Na etapie współpracy osoby tworzące zespół **odczuwają satysfakcję z postępów zespołu**. Dzielą się spostrzeżeniami na temat procesów osobistych i grupowych oraz są świadomi/świadome własnych (i wzajemnych) mocnych i słabych stron. Członkowie i członkinie czują się związani z zespołem jako czymś "większym niż suma jego części" i odczuwają satysfakcję z efektywności zespołu. Członkowie i członkinie zespołu są pewni/pewne swoich indywidualnych umiejętności i umiejętności swoich kolegów i koleżanek z zespołu.

Zachowania

Członkowie i członkinie zespołu **są w stanie zapobiegać problemom i/ lub rozwiązywać problemy w procesie pracy lub w postępach zespołu**. Widoczna jest postawa "da się zrobić", podobnie jak oferty wzajemnej pomocy. Role w zespole mogą stać się bardziej płynne, a jego członkowie i członkinie mogą przyjmować różne role i obowiązki w zależności od potrzeb. Różnice między osobami tworzącymi zespół są doceniane i wykorzystywane w zespole.

Zadania zespołowe

Na tym etapie zespół dokonuje znaczących postępów w realizacji swoich celów. **Zaangażowanie w misję zespołu jest wysokie. Wysokie są również kompetencje współpracy członków i członkiń zespołu**. Osiągnięcia i postępy zespołu są mierzone i celebrowane.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Etap 5: Zakończenie pracy

Niektóre zespoły, zwłaszcza zespoły zarządzające ^{zespołu} projektami międzynarodowymi, kończą pracę po zakończeniu projektu. Chociaż ten etap nie jest częścią oryginalnego modelu, ważne jest, aby każdy zespół zwrócił uwagę na proces kończenia realizacji projektu/inicjatywy.

Emocje

Członkowie i członkinie zespołu mogą odczuwać różne **obawy związane ze zbliżającym się rozwiązaniem zespołu. Mogą odczuwać smutek lub poczucie straty z powodu nadchodzących zmian w ich relacjach zespołowych.** Jednocześnie członkowie i członkinie zespołu mogą odczuwać głęboką satysfakcję z osiągnięć zespołu.

Doświadczając różnych etapów rozwoju zespołu podczas realizacji projektu, członkowie i członkinie zespołu wzbogacają się o profesjonalne doświadczenie w zakresie budowania relacji na różnych etapach realizacji projektu. Doświadczenia takie wzmacniają kompetencje współpracy, co przyniesie korzyści podczas realizacji kolejnego projektu opartego o współpracę międzynarodową.

Zachowania

Podczas etapu zakończenia niektórzy członkowie i członkinie zespołu **mogą być mniej skoncentrowani na zadaniach zespołu, a ich produktywność może spaść.** Alternatywnie, niektórzy członkowie i członkinie zespołu mogą uznać, że skupienie się na zadaniu jest skuteczną odpowiedzią na ich poczucie straty/końca pewnego etapu. Ich produktywność może wzrosnąć.

Zadania zespołowe

Zespół musi przyjąć do wiadomości nadchodzące zmiany. Na tym etapie zespół powinien skupić się na trzech zadaniach:

1. **Ukończeniu** pracy nad wszystkimi rezultatami/produktami projektu i zamknięciu wszystkich pozostałych prac zespołu;
2. **Ewaluacji** procesu i rezultatów pracy zespołu, ze szczególnym naciskiem na identyfikację "lekcji i wniosków" i przekazanie ich dalej, aby przyszłe zespoły mogły z nich skorzystać;
3. **Uroczyste zamknięcie** realizacji danej inicjatywy, w ramach której doceniony zostanie wkład poszczególnych osób i osiągnięcia zespołu oraz formalnie zakończy się istnienie tego konkretnego zespołu.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

[2.3. Rodzaje stylów zarządzania zespołem](#)

Osoby zarządzające zespołami mają naturalnie różne style zarządzania. **Czynniki, które mogą wpływać na to, jaki styl zarządzania zespołem jest stosowany, obejmują:**

- Temperament danej osoby
- Cechy charakteru
- Potrzeby poszczególnych osób w zespole
- Ilość pracy do wykonania

Style zarządzania zespołem **można zmieniać, aby lepiej dostosować je do celów projektu lub do charakteru zespołu ludzi, którymi zarządzasz. Każdy styl ma zarówno zalety, jak i wady** w zależności od tego, jak jest używany. Rozważ poniższe style i określ, który z nich najbardziej odpowiada Twoim potrzebom i potrzebom zespołu, którym kierujesz:

- **Perswazyjny**
- **Konsultacyjny**
- **Oparty na współpracy**
- **Demokratyczny lub partycypacyjny**
- **Autorytatywny**
- **Transformacyjny**
- **Laissez-faire**





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Styl perswazyjny

W zarządzaniu perswazyjnym zazwyczaj **jesteś ekspertem/ekspertką w dziedzinie, którą zarządzasz**. Przekonujesz swój zespół, że Twoje cele i pomysły są dobre, a ich praca jest ważna. Ten styl może być również pomocny w zarządzaniu odgórnym, kiedy będziesz chciał/-a przekazywać profesjonalne przemyślenia i opinie starszym kolegom.

Kiedy warto stosować:

Podjęmowanie szybkich decyzji, zwiększanie produktywności i przejrzystość procesu decyzyjnego.

O czym warto pamiętać:

Mogą wystąpić **sytuacje, w których brakuje współuczestnictwa i porozumienia**, co może doprowadzić do impasu.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Styl konsultacyjny

Jak sama nazwa wskazuje, **zarządzający konsultują się** z członkami i członkiniami zespołu i wykorzystują swoje umiejętności do poszukiwania rozwiązań, tworzenia planów i podejmowania decyzji. Ten styl zarządzania koncentruje się na budowaniu zespołu, w którym partnerzy w większym stopniu uczestniczą w procesie podejmowania decyzji. Dzięki konsultacyjnemu stylowi zarządzania zespołem pracownicy czują się doceniani i szanowani.

Kiedy warto stosować:

Partnerom może być **łatwiej zaakceptować decyzje, z którymi się nie zgadzają**, jeśli wcześniej się z nimi skonsultowano.

O czym warto pamiętać:

Jeśli zespół nie współpracuje ze sobą dobrze, pracę mogą utrudniać **różnice osobowościowe**.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Styl oparty na współpracy

W zarządzaniu opartym na współpracy celem jest skłonienie kadry kierowniczej, koordynatorów/koordynatorek projektów i pracowników/pracowniczek do **wspólnej pracy i wzięcia na siebie odpowiedzialności**. Ten styl może stymulować osobiste i zawodowe spełnienie, dzięki czemu przyczynia się do dostarczania wysokiej jakości pracy. Sprzyja również organicznej wymianie informacji i otwartej komunikacji między członkami/członkiniami zespołu, na wszystkich poziomach.

Kiedy warto stosować:

Gdy chcemy, by podejmowanie decyzji stanowiło **wspólny wysiłek**.

O czym warto pamiętać:

Zbyt częste korzystanie z tego stylu może powodować **wyzwania**, takie jak **brak przywództwa**, ukierunkowania i **niezdolność do podejmowania decyzji** w grupie.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Styl demokratyczny/ partycypacyjny

Korzystanie z demokratycznego stylu zarządzania włącza partnerów w proces podejmowania decyzji poprzez słuchanie pomysłów, odnotowywanie sugestii i spędzanie czasu na wspólnym analizowaniu pomysłów.

Koordinator/-ka słucha partnerów i integruje ich pomysły z własnymi.

Kiedy warto stosować:

Ten styl jest najskuteczniejszy w przypadku konieczności podejmowania **decyzji długoterminowych**.

O czym warto pamiętać:

Przy tym stylu zarządzania może występować **niska efektywność, brak struktury**, a podejmowanie decyzji może trwać **dłużej**, gdy pojawia się więcej pomysłów.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Styl autorytatywny

Koordynatorzy/koordynatorki, którzy/które wiedzą, czego chcą i **mają jasną i skoncentrowaną wizję**, mogą polegać na autorytatywnych taktykach zarządzania. W tym stylu **wyłącznie menedżerowie/menadżerki podejmują decyzje, za którymi wszyscy muszą podążać.**

Kiedy warto stosować:

Ten styl jest skuteczny, **gdy może wystąpić kryzys i gdy decyzje muszą być podejmowane szybko.** Menedżerowie/menadżerki mogą też wykorzystywać zarządzanie autorytatywne do ustalania jasnych oczekiwań.

O czym warto pamiętać:

Niektórzy partnerzy mogą doświadczać uczucia **mikrozarządzania i braku kontroli.**





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Styl transformacyjny

Przywódstwo transformacyjne jest napędzane **motywacją, zachętą i innowacyjnością**. Koordynatorzy/koordynatorki zazwyczaj zachęcają partnerów do osiągania i wyznaczania celów, które mogą znajdować się poza ich strefą komfortu. Partnerzy są również włączani w proces podejmowania decyzji.

Kiedy warto stosować:

Strategie zarządzania transformacyjnego zachęcają do **kreatywności**, budują **pozytywne środowisko pracy** i podnoszą próg zdolności adaptacyjnych i radzenia sobie za zmianą.

O czym warto pamiętać:

Zarządzanie transformacyjne **może prowadzić do wypalenia zawodowego pracowników**. Należy zwrócić uwagę na wyraźne określenie celu, z powodu ciągłych zmian.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



2. Kilka przemyśleń na temat zespołu i zarządzania nim

Styl laissez-faire

Laissez-faire to styl zarządzania, w którym **menedżerowie/menadżerki działają raczej jako mentorzy/mentorki niż liderzy/liderki**. Komunikują oczekiwania, cele i nie tylko, a następnie pozostawiają zespół, aby osiągnął te cele bez codziennych wskazówek. Menedżerowie/menadżerki są nadal obecni/-e i dostępni/-e w przypadku pytań i wskazówek, ale codzienne decyzje podejmowane są przez pracowników.

Kiedy warto stosować:

By stworzyć **kreatywne i autonomiczne środowisko pracy**.

O czym warto pamiętać:

Z podejściem typu hands-off pracownicy mogą czuć się **zaniedbywani** i pozostawieni samymi sobie.



To całkiem naturalne, że jako początkujący/-a w dziedzinie zarządzania projektami będziesz potrzebować trochę czasu, by "odkryć" swój styl zarządzania. Warto testować różne rozwiązania.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



3. Charakterystyki dobrego/skutecznego zespołu

3.1. Kluczowe umiejętności zarządzania zespołem

Zarządzanie zespołem wymaga pewnego zestawu umiejętności, który obejmuje połączenie umiejętności **technicznych i osobistych**. Skuteczne zarządzanie grupą ludzi wymaga zdolności adaptacyjnych, elastyczności i doskonałych umiejętności komunikacyjnych, ponieważ pracujesz z ludźmi o różnych typach osobowości i z różnymi typami grup.

W tym rozdziale analizujemy umiejętności potrzebne do koordynowania projektów międzynarodowych.

Podczas realizacji projektów międzynarodowych te umiejętności potrzebują być wykorzystywane w praktyce przez koordynatora/koordynatorkę projektu.

- **Delegowanie zadań**

Delegowanie zadań jest jedną z najważniejszych umiejętności zarządzania zespołem. Rolą lidera/liderki zespołu jest znalezienie najlepszych osób do danego zadania i efektywne wykorzystanie kompetencji każdego partnera. Podczas gdy sukces poszczególnych członków zespołu zależy od ich osobistych wyników, sukces koordynatora/koordynatorki, czyli też sukces realizacji projektu, zależy od tego, czy osoba koordynująca powierza członkom i członkiniom zespołu odpowiednią odpowiedzialność i czy ufa im, że wykonają swoją pracę.

Zarządzanie zespołem wymaga zmiany sposobu myślenia, z gracza na boisku, na trenera prowadzącego grę.

Zręczni liderzy i liderki identyfikują mocne i słabe strony członków i członkiń zespołu, oceniają obciążenie pracą i odpowiednio rozdzielają zadania między członków i członkinie zespołu. W razie potrzeby menedżerowie/menadżerki zespołu mogą zmieniać przydział ról w miarę postępów projektu, ale ważne jest, aby każdy członek i członkini zespołu otrzymał/-a jasny zakres obowiązków i odpowiednie obciążenie obowiązkami.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



3. Charakterystyki dobrego/skutecznego zespołu

3.1. Kluczowe umiejętności zarządzania zespołem

- **Korzystanie z inteligencji emocjonalnej**

Koordinatory/koordynatorki zespołów codziennie kontaktują się i korespondują z osobami o różnym pochodzeniu, zakresie odpowiedzialności i osobowości. **Posiadanie wysokiego poziomu inteligencji emocjonalnej i wyjątkowej empatii umożliwia menedżerom i menadżerkom poruszanie się w tych sytuacjach z wdziękiem i godnością, zapewniając wzajemny szacunek.**

Dobre korzystanie z własnej inteligencji emocjonalnej jest jedną z najważniejszych umiejętności "miękkich" w zarządzaniu zespołem. Zdefiniowana jako zdolność do trafnego identyfikowania i reagowania na wyrażane uczucia, inteligencja emocjonalna kieruje liderami i liderkami w interakcjach ze współpracownikami i współpracowniczkami. Wysokie kompetencje emocjonalne pomagają w zapobieganiu konfliktom i przyspieszają budowanie relacji.

- **Wyznaczanie granic**

Jedną z najczęściej pomijanych kompetencji ważnych w zarządzaniu zespołem jest umiejętność wyznaczania granic. **Liderzy liderki zespołów stąpają po cienkiej linii pomiędzy rozwijaniem osobistych relacji a zachowaniem profesjonalizmu.** Podczas gdy mogą rozwijać bliższe relacje lub silniejsze relacje z niektórymi członkami/ członkiniami zespołu, kiedy przychodzi czas na pracę, wszyscy członkowie zespołu potrzebują mieć równe szanse i być traktowani sprawiedliwie. Choć są przyjaźni/-e i przystępni/-e, świetni liderzy i liderki zespołów jednocześnie określają oczekiwania i monitorują wyniki pracy.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



3. Charakterystyki dobrego/skutecznego zespołu

3.1. Kluczowe umiejętności zarządzania zespołem

- **Organizowanie pracy**

Umiejętności organizacyjne są **niezbędnymi umiejętnościami dla liderów i liderek zespołów** i jednymi z najważniejszych umiejętności zarządzania zespołem wielofunkcyjnym. Realizacja projektu przy współpracy z partnerami składa się z wielu puzzli i indywidualnego wkładu, a bez dobrze zorganizowanego systemu pracy liderzy/liderki mogą przeoczyć ważne szczegóły.

Dobrze zorganizowani/-e liderzy/liderki zespołów sprawiają, że członkowie i członkinie zespołu wykonują swoje zadania, a operacje przebiegają sprawnie. Wynikające z tego poczucie spokoju i kontroli wzbudza zaufanie i sprawia, że współpracownicy i współpracowniczki czują się swobodnie. Każdy/-a menedżer/-ka zazwyczaj ma swoje, preferowane narzędzia organizacyjne, takie jak arkusze kalkulacyjne, listy rzeczy do zrobienia itp.

- **Budowanie zespołu**

Budowanie zespołu to ciągły i świadomy proces. Ważne jest, aby stale monitorować, na jakim etapie rozwoju zespołu znajduje się obecnie grupa. Konieczne jest wspomaganie tego procesu lub - jeśli jest on w fazie konfrontacji - spowalnianie go. Podczas gdy niektóre osoby od razu się dogadują, większość grup potrzebuje pomocy w zakresie komunikacji, koordynacji, rozpoznawania swoich umiejętności i doceniania unikalnych osobowości i perspektyw.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



3. Charakterystyki dobrego/skutecznego zespołu

3.1. Kluczowe umiejętności zarządzania zespołem

- **Komunikacja**

Komunikacja ma kluczowe znaczenie dla sukcesu zespołu.

Regularna komunikacja buduje zaufanie i rozwija relacje między menedżerami/menadżerkami i pracownikami/pracowniczkami. Ponieważ praca zespołowa obejmuje grupy osób wykonujących zadania jednocześnie w nadziei na osiągnięcie wspólnego celu, ważne jest, aby każdy partner wiedział, gdzie znajdują się inni w procesie.

Gdy liderzy/liderki zespołu nie przekazują ważnych szczegółów, nie wyjaśniają odpowiednio instrukcji lub nie określają jasnych oczekiwań, partnerzy osiągają gorsze wyniki. **Brak komunikacji jest częstą przyczyną frustracji. Ustanowienie solidnych linii komunikacyjnych sprawia, że zespoły są bardziej wydajne, a członkowie i członkinie zespołu czują się bardziej doceniani/-e i pewni/-e siebie.** Ważny jest również wybór odpowiednich środków komunikacji. Na przykład, jeśli nie ma pilnych aktualizacji, zamiast spotkania może wystarczyć wiadomość mailowa.

Dobry lider/dobra liderka **wyznacza standardy komunikacji i modeluje** te zachowania dla zespołu. Nadawanie profesjonalnego tonu w rozmowach i szybkie dzielenie się informacjami zachęca osoby pracujące do naśladowania takich zachowań.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



3. Charakterystyki dobrego/skutecznego zespołu

3.1. Kluczowe umiejętności zarządzania zespołem

- **Podejmowanie decyzji**

Liderzy/liderki zespołów, podczas współpracy międzynarodowej, są odpowiedzialni/-e za jak najbardziej efektywną realizację swoich projektów. **Ze względu na charakter realizacji projektu międzynarodowego, koordynator/-ka zawsze prosi o sugestie członków/członkinie zespołu lub zespół, partnerstwo, samodzielnie podejmuje decyzje. Lider/-ka zespołu potrzebuje opracować odpowiednią metodologię, aby poprowadzić decyzje i propozycje partnerstwa we właściwym kierunku.** Lider/liderka potrzebuje też mieć odpowiedni poziom pewności siebie, aby nie wahać się podejmować decyzji.

- **Konstruktywna krytyka**

Umiejętność taktownego przekazywania konstruktywnej krytyki jest jedną z najważniejszych umiejętności zarządzania jakością. Usłyszenie informacji zwrotnej może sprawić, że ludzie będą się bronić, dyskutować, kwestionować. Kompetentny/-a menedżer/-ka potrafi rozbrajać związane z "oceną" obawy i skutecznie przekazuje informacje zwrotne.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



3. Charakterystyki dobrego/skutecznego zespołu

3.1. Kluczowe umiejętności zarządzania zespołem

- **Rozwiązywanie problemów**

Umiejętność rozwiązywania problemów jest **kluczową** umiejętnością dla każdego lidera/liderki zespołu.

W idealnej sytuacji pracownicy/pracowniczki wykorzystują własny osąd do rozwiązywania problemów bez udziału kierownictwa. Jednak realistycznie rzecz biorąc, większość koordynatorów/koordynatorek potrzebuje monitorować proces rozwiązywania konfliktów w akcji, aby określić optymalne podejście. Co więcej, liderzy/liderki zespołów mają zazwyczaj większe doświadczenie niż ich koledzy i koleżanki i wykazują się umiejętnością rozpatrywania problemów z wielu perspektyw, co pozwala im wybierać bardziej praktyczne rozwiązania.

Możesz rozwijać umiejętności rozwiązywania problemów, wykonując zadania/ćwiczenia związane z rozwiązywaniem problemów, np. ćwicząc cyfrowe "escape roomy" czy rozwiązywanie zagadek morderstw online:)





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



3. Charakterystyki dobrego/skutecznego zespołu

3.1. Kluczowe umiejętności zarządzania zespołem - podsumowanie

Podsumowując:

Efektywna praca zespołowa obejmuje **otwartą komunikację, wzajemny szacunek, współodpowiedzialność i chęć współpracy na rzecz wspólnego celu.**

Kluczowe czynniki, które przyczyniają się do efektywnej pracy zespołowej, obejmują jasną **komunikację, dobrze zdefiniowane role i obowiązki**, wspólne **rozumienie celów** oraz **wspierającą i integracyjną kulturę** zespołu.

Ważne jest również, aby członkowie i członkinie zespołu mieli do siebie **zaufanie i szacunek** oraz byli gotowi/-e udzielać i otrzymywać konstruktywne informacje zwrotne.

Ogólnie rzecz biorąc, praca zespołowa jest istotnym aspektem sukcesu w realizacji projektu i wymaga silnej komunikacji, współpracy i wspólnego zaangażowania w osiągnięcie wspólnych celów.



Więcej informacji na temat umiejętności przywódczych, związanych bezpośrednio z zarządzaniem projektami europejskimi, możesz znaleźć w pierwszej części Narzędziownika, rozdział 5. Znajdziesz tam krótki opis 10 najistotniejszych umiejętności przywódczych.





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



Dobry/-a, kompetentny/-a menedżer/menadżerka projektu stanowi ważny element sukcesu zespołu. Dba o wysoki poziom motywacji zespołu, utrzymuje jego pracę na dobrej drodze, informuje o kamieniach milowych i przypomina o celach oraz zapewnia, że wszyscy są zadowoleni i przyczyniają się do osiągnięcia rezultatów projektu wysokiej jakości.

[Oto kilka wskazówek, jak skutecznie kierować zespołem::](#)

Ćwicz umiejętności komunikacyjne

- Ćwicz aktywne słuchanie
- Przekazuj jasny komunikat
- Wyjaśniaj nieporozumienia

Objaśniaj role, obowiązki i zakres odpowiedzialności

- Określaj role poszczególnych członków i członkiń zespołu
- Dostosowuj role każdego członka/każdej członkini zespołu do jego/jej mocnych stron
- Przekazuj każdemu członkowi/każdej członkini zespołu odpowiedzialność za jego/jej rolę i zadania
- Zadbaj o wzajemny szacunek dla ról i zadań wszystkich zaangażowanych osób

Działaj zespołowo

- Koncentruj się na tym, co najlepsze dla zespołu
- Współpracuj z członkami/członkiniami zespołu
- Definiuj cele i oczekiwania zespołu
- Doceniaj pracę każdego członka i każdej członkini zespołu





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



[Kilka wskazówek, jak skutecznie kierować zespołem, cd.:](#)

Współpracuj dobrze ze wszystkimi

- Rozpoznaj różne typy osobowości w zespole
- Odkryj, jak najlepiej współpracować
- Staraj się zrozumieć członków/członkinię zespołu
- Szanuj różnice

Doceniaj głos każdego członka i członkini zespołu

- Szanuj każdego członka/ każdą członkinię zespołu
- Bierz pod uwagę pomysły innych osób
- Umożliwiaj każdemu członkowi/członkini wniesienie wkładu w pracę zespołu
- Doceniaj wartość każdego członka/członkini zespołu

Wspieraj wszystkich członków i członkinię zespołu

- Wspieraj członków/członkinię zespołu
- Pomagaj członkom/członkiniom zespołu w razie potrzeby
- Udostępniaj członkom/członkiniom zespołu informacje
- Zapewnij członkom/członkiniom zespołu niezbędne narzędzia do pracy





Rozdział 2

Zarządzanie zespołem - komunikacja, relacje, motywowanie, rozwiązywanie konfliktów



[Kilka wskazówek, jak skutecznie kierować zespołem, cd.:](#)

Uznaj wartości każdego członka/każdej członkini zespołu

- Wyrażaj uznanie dla wszystkich
- Doceniaj indywidualny wkład
- Bądź życzliwy/-a na codzień
- Mów "proszę" i "dziękuję"

Przełamuj bariery

- Zachęcaj do otwartego dialogu
- Rozwiązuj problemy komunikacyjne
- Unikaj założeń "z góry"
- Uważaj na to, jak jesteś postrzegany/-a

Buduj relacje

- Buduj relacje oparte na zaufaniu
- Bądź transparentny/-a
- Poświęć czas na wzajemne poznanie się
- Bądź dostępny/-a
- Informuj interesariuszy





Rozdział 2

Lista kontrolna do rozdziału 2

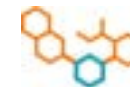


	Tak	Nie
1. Zdaję sobie sprawę, dlaczego praca zespołowa jest fundamentalną kwestią dla pomyślnej realizacji projektu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Rozumiem główne różnice między różnymi typami zespołów.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Zdaję sobie sprawę z tego, jakie emocje i zachowania mogą pojawiać się w zespole na różnych etapach jego rozwoju oraz jakie są kluczowe zadania zespołu na różnych etapach jego rozwoju.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Potrafię rozróżnić różne style zarządzania zespołem.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Znam najbardziej niezbędne umiejętności zarządzania zespołem.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Znam kilka narzędzi, dzięki którym praca zespołowa może być bardziej efektywna.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>



Po zastanowieniu się nad swoimi odpowiedziami, możesz pomyśleć o obszarach, w których warto podnieść swoje kompetencje oraz/ lub obszarach, w których już radzisz sobie dobrze.





WSPANIĄŁE

JESTEŚ NA DOBREJ DRODZE





Rozdział 2



SPRÓBUJ PONOWNIE

Jeśli odpowiedziałeś/-aś więcej razy "NIE" niż "TAK" - być może warto zorganizować dodatkowe spotkanie z zespołem projektowym, aby wszystko wyjaśnić!





Rozdział 2

Zadanie praktyczne:



Proponujemy ci wykonanie poniższego studium przypadku. Można je wydrukować.



Więcej informacji na temat ćwiczenia można znaleźć tutaj!





Rozdział 3

**MONITOROWANIE PROJEKTU. PERSPEKTYWA
MENADŻERA/MENADŻERKI PROJEKTU**

Lorenza LUPINI, LUCA BORDONI Cooperativa
Sociale COOSS MARCHE ONLUS scpa



Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



DOUBT

Cele edukacyjne rozdziału 3

Po przestudiowaniu tego rozdziału, powinnaś/powinieneś potrafić:

- Rozumieć znaczenie monitorowania projektu w różnych aspektach.
- Rozumieć, jak działa system monitorowania.
- Zastosować różne narzędzia procesu monitorowania.
- Rozumieć znaczenie zarządzania ryzykiem.
- Znać procedurę zmiany/aneksowania umowy finansowej.



Wyzwanie, którego dotyczy ten rozdział:

Jak zarządzać projektem po jego zatwierdzeniu, zarówno z punktu widzenia monitorowania (jakość, wskaźniki, narzędzia itp.), zarządzania ryzykiem, jak i ewentualnego wprowadzenia zmian w umowie finansowej.



Szacowany czas na zapoznanie się z tym rozdziałem i wykonanie ćwiczenia praktycznego:

**1,5 godziny na przestudiowanie rozdziału,
2 godziny na zadanie praktyczne.**





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



1. Jak zarządzać projektami współpracy: znaczenie monitoringu

1.1. Wprowadzenie

Po zatwierdzeniu projektu przedłożonego do (do-)finansowania nadchodzi czas, aby zająć się wszystkimi aspektami zarządzania nim. W rozdziale 1 przeanalizowaliśmy "techniczne" aspekty zarządzania, a w rozdziale 2 te związane z koordynacją zasobów ludzkich. Teraz przyjrzymy się, jakie są podstawowe kroki monitorowania i kontrolowania w czasie wszystkich etapów realizacji projektu.

Skupimy się na tzw. "projektach współpracy": w rzeczywistości większość projektów (współ-)finansowanych przez UE jest realizowana przez partnerstwa organizacji z różnych krajów UE lub krajów stowarzyszonych, zorganizowane w formie konsorcjum, zarządzanego przez koordynatora projektu. Jeśli (współ-)finansowanie zostanie przyznane, podpisywana jest umowa zwana "umową finansową", a realizacja projektu może się rozpocząć. W dalszej części tego rozdziału znajdziesz informacje na temat poszczególnych etapów zarządzania projektem.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



1. Jak zarządzać projektami współpracy: znaczenie monitoringu

1.2. Podpisanie umowy finansowej

Jeśli projekt zostanie wybrany do (współ-)finansowania:

Wnioskodawca i instytucja zarządzająca programem (np. w programie Erasmus+ jest to Agencja Narodowa Programu Erasmus+) podpisują "umowę finansową". Wnioskodawca otrzyma dedykowaną umowę finansową, którą potrzebuje podpisać i odesłać do Instytucji Finansującej; Instytucja Finansująca podpisuje ją jako ostatnia. Po podpisaniu umowy finansowej przez obie strony, wnioskodawca staje się beneficjentem dotacji UE i może rozpocząć realizację projektu. Umowy o dofinansowanie, w zależności od programu grantowego, mogą mieć formę **umowy z jednym beneficjentem**, gdy wnioskodawca jest jedyną stroną podpisującą umowę (np. Program Erasmus+) lub **umowy z wieloma beneficjentami**, gdy wszystkie organizacje partnerskie w konsorcjum podpisują/zatwierdzają umowę (np. Program Kreatywna Europa).

W tym pierwszym przypadku, wszystkie inne organizacje uczestniczące w projekcie (współbeneficjenci) podpisują **mandat** powierzający koordynatorowi odpowiedzialność za działanie jako główny beneficjent i organizacja kontaktowa dla Instytucji Finansującej. Tego rodzaju upoważnienia dla koordynatora, od każdego partnera, są zwykle dostarczane na etapie składania wniosku o (współ-)finansowanie.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



1. Jak zarządzać projektami współpracy: znaczenie monitoringu

1.2. Podpisanie finansowej

Na tym etapie wnioskodawca potrzebuje zazwyczaj wykonać kilka kroków:

- Uzupełnić dodatkowe informacje prawne i administracyjne, nieuwzględnione we wniosku;
- Być gotowym do wprowadzenia ewentualnych zmian we wniosku, w odpowiedzi na raport z oceny projektu.

Ogólnie rzecz biorąc, w umowie z wieloma beneficjentami, procedura zawierania umowy finansowej przebiega zgodnie z następującymi, głównymi krokami:

1. Podpisanie mandatów - w fazie przygotowawczej, przed złożeniem projektu.
2. Instytucja finansująca przygotowuje umowę o (współ-)finansowanie do podpisu.
3. Przedstawiciel prawny koordynatora podpisuje umowę finansową.
4. Instytucja finansująca podpisuje umowę finansową.
5. Umowa finansowa zostaje sfinalizowana.

W przypadku projektów współfinansowanych bezpośrednio przez Komisję Europejską (jak na przykład program Kreatywna Europa lub program Obywatele, Równość, Prawa i Wartości) cała procedura odbywa się drogą elektroniczną. Wszyscy partnerzy projektu są zobowiązani do zatwierdzenia umowy o dofinansowanie w dedykowanym systemie zarządzania projektami.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



1. Jak zarządzać projektami współpracy: znaczenie monitoringu

1.3. Raportowanie, rezultaty i wymagania dotyczące upowszechniania

Aby upewnić się, że projekt jest realizowany zgodnie z ustalonymi standardami i terminami, należy pamiętać o kilku krokach:

- **Raportowanie** → Potrzebujesz składać instytucji zarządzającej regularne sprawozdania techniczne i finansowe.
- **Rezultaty** → W zależności od programu grantowego, konieczne może być regularne przesyłanie rezultatów projektu (np. raportów z badań, opracowań, list uczestników), zgodnie ze z góry zaplanowanym harmonogramem
- **Informowanie o rezultatach wypracowanych w projekcie** → Skuteczna komunikacja jest również istotnym elementem udanych projektów i programów współpracy (współ-)finansowanych przez UE. Działania komunikacyjne i upowszechniające należy planować od samego początku działań finansowanych przez UE - istnieją pewne wymagania dotyczące upowszechniania i komunikacji, których należy przestrzegać w zależności od programu grantowego i/lub projektu.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



1. Jak zarządzać projektami współpracy: znaczenie monitoringu

1.4. Monitoring, kontrole, audyty i przegląd.

Instytucja Finansująca będzie monitorować realizację projektu (w trakcie lub po jego zakończeniu), aby kontrolować **zgodność** realizacji **projektu z umową finansową**.

Forma procesu kontroli, audytów i przeglądu realizacji projektu zależy od reguł danego programu grantowego i rodzaju projektu i może obejmować:

- **Sprawdzanie**, czy działania zostały prawidłowo zrealizowane, zgodnie z umową finansową, w tym ocena, czy rezultaty i sprawozdania są zgodne z opisem i planem wdrażania projektu.
- Audyty finansowe w celu **weryfikacji** kwalifikowalności poniesionych kosztów.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



1. Jak zarządzać projektami współpracy: znaczenie monitoringu

1.5. Zmiany w umowie finansowej

Umowa finansowa może czasami wymagać aneksowania. Powody wprowadzenia zmian mogą być bardzo różne. Szczegóły dotyczące procedury wprowadzania zmian w umowie finansowej są opisane w podrozdziale 5: Procedury zmian w umowie finansowej.

1.6. Prowadzenie dokumentacji

Ważne jest prowadzenie **rejestrów i innych dokumentów** potwierdzających, że projekt jest właściwie zarządzany i realizowany. Obejmuje to prowadzenie rejestrów kosztów kwalifikowalnych, często na wydzielonych rachunkach.

1.7. Wypłata (do)finansowania

(Współ-)finansowanie jest zazwyczaj wypłacane w kilku ratach w czasie trwania projektu. Po podpisaniu umowy finansowej otrzymasz **płatność zaliczkową**, po której może nastąpić jedna lub więcej **płatności okresowych**. **Płatność końcową** otrzymasz po zakończeniu realizacji projektu i zaakceptowaniu przez grantodawcę sprawozdania końcowego. Płatności okresowe i końcowe są uzależnione od osiągnięcia założonych rezultatów projektu. Ważne jest, aby **raportować** postępy projektu zgodnie z kalendarzem raportowania określonym w umowie finansowej.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



1. Jak zarządzać projektami współpracy: znaczenie monitoringu

- **Ważne:** Zaakceptowanie wniosku o dofinansowanie nie stanowi zobowiązania do przyznania finansowania w kwocie równej kwocie wnioskowanej przez wnioskodawcę. Wnioskowana kwota finansowania może zostać
- zmniejszona zgodnie z określonymi zasadami finansowania mającymi zastosowanie do danego działania.



Wróć do Rozdziału 1 niniejszego Narzędziownika, aby przypomnieć sobie przykładowe sytuacje, w których może zostać zastosowana redukcja budżetu projektu.

Przyznanie dofinansowania w danej rundzie selekcji **nie daje żadnych uprawnień** w odniesieniu do kolejnych rund. Należy zauważyć, że kwota dotacji przewidziana w umowie jest pułapem, który nie może zostać zwiększony, nawet jeśli beneficjent wnioskuje o wyższą kwotę.

Środki przekazane przez organ finansujący muszą być **możliwe do zidentyfikowania** na wskazanym przez beneficjenta rachunku lub subkoncie.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



2. Kluczowe elementy procesu monitorowania

2.1. Wprowadzenie

Dla organizacji - lidera projektu kluczowe znaczenie ma **zapewnienie powodzenia** projektu, między innymi, poprzez skuteczne monitorowanie. Niniejszy rozdział zawiera przegląd systemu, harmonogramu i osób odpowiedzialnych za monitorowanie projektu. Zaprezentujemy również różne narzędzia monitorowania, takie jak wywiady, grupy fokusowe, raporty z postępów prac i spotkania zespołu projektowego. Na koniec omówimy dokumenty potwierdzające dla monitoringu i ich znaczenie w procesie monitorowania.

2.2. Monitoring

Monitoring jest istotnym aspektem zarządzania projektami, ponieważ umożliwia menadżerom i menadżerkom projektów śledzenie postępów projektu, identyfikowanie problemów i wprowadzanie niezbędnych korekt. Poniżej przedstawiono kluczowe kwestie dotyczące monitorowania projektów z udziałem wielu beneficjentów:

- **System monitoringu:**

Monitorowanie projektu to ciągły proces, który wymaga zwracania szczególnej uwagi na szczegóły. System monitorowania powinien być zaprojektowany tak, aby śledzić postępy projektu, identyfikować obszary, w których projekt jest opóźniony lub nie spełnia oczekiwań, a także identyfikować potencjalne problemy, zanim staną się poważnymi problemami. System monitorowania powinien obejmować zestaw **kluczowych wskaźniki efektywności** (KWE) [En: Key performance indicators, KPI], które można wykorzystać do śledzenia postępów i oceny projektu.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



2. Kluczowe elementy procesu monitorowania

Czym są kluczowe wskaźniki efektywności?

Wskaźniki efektywności są **miarami wpływu projektu, wyników, produktów i nakładów**, które są monitorowane podczas wdrażania projektu w celu oceny postępów w realizacji celów projektu. Są one również wykorzystywane do oceny sukcesu projektu. Wskaźniki **organizują** informacje w sposób, który wyjaśnia relacje między wpływem projektu, jego wynikami, rezultatami i nakładami oraz pomagają **zidentyfikować problemy**, które mogą utrudniać osiągnięcie celów projektu.

Mierzenie **kluczowych wskaźników efektywności** (KWE) polega na analizie określonych danych i przekształcaniu ich w konkretne mierniki tak, aby można było je w jasny sposób zaprezentować i zwizualizować, np. na wykresach, zestawieniach, itp.

KWE są identyfikowane dla każdego PP (pakietu pracy), zarówno **przekrojowo** (zarządzanie, upowszechnianie, ewaluacja), jak i **pionowo** (działania 1, 2, 3 itd.). Określone są również metody weryfikacji i minimalne, wymagane progi osiągnięcia danych rezultatów.

Przykład:

Nazwa PP: Upowszechnianie

Lider PP: nazwa organizacji

KWE -> SPOSOBY WERYFIKACJI

KWE 1 – Stworzenie strony WWW

KWE 2 – Liczba wizyt na stronie internetowej

KWE 3 – Liczba polubień na stronie FB projektu

KWE 4 – Co najmniej 25 uczestników biorących udział w krajowym wydarzeniu



Link do strony



Google analytics



Profil na FB



Lista uczestników





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



2. Kluczowe elementy procesu monitorowania

Harmonogram:

Harmonogram monitorowania powinien zostać ustalony na początku projektu i być regularnie weryfikowany przez cały cykl życia projektu. Harmonogram powinien zawierać tzw. kamienie milowe i terminy, które muszą zostać dotrzymane, a także informacje o osobie odpowiedzialnej za osiągnięcie każdego kamienia milowego.

Osoba odpowiedzialna za monitorowanie:

W większości przypadków osobą odpowiedzialną za monitorowanie postępów w realizacji projektu jest menadżer/-ka projektu. Menadżer/-ka projektu powinien/powinna posiadać wiedzę na temat celów, założeń i harmonogramu projektu, a także być w stanie zidentyfikować obszary, w których projekt ma opóźnienia lub nie spełnia oczekiwań.

Wszystkie te aspekty: system monitorowania, harmonogram i osoby odpowiedzialne są zdefiniowane, opisane i uzgodnione w **Planie Monitorowania i Planie Zapewnienia Jakości**.

Plan Zapewnienia Jakości zawiera dodatkowo wszystkie narzędzia, rezultaty i załączniki przydatne w procesie monitorowania. Może również zawierać Strategię Ewaluacji (patrz Rozdział 4).





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



3. Narzędzia monitorowania, rezultaty i dokumentacja dodatkowa

3.1. Narzędzia do monitorowania

Dostępnych jest kilka narzędzi do monitorowania projektu europejskiego.

Najpopularniejsze z nich to m.in. wywiady, grupy fokusowe, raporty z postępów, spotkania zespołu, analiza SWOT.

3.1.1 Wywiady/kwestionariusze/szablony do zbierania informacji na potrzeby monitorowania

Celem zastosowania tych narzędzi jest **gromadzenie informacji zwrotnych** na temat postępów projektu, **identyfikacja obszarów wymagających poprawy** i wyjaśnienie wszelkich wątpliwości, jakie mogą mieć interesariusze projektu.



Przykładowy kwestionariusz monitoringu projektu znajdziesz tutaj!

Możesz go pobrać i wydrukować 🖨️





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



3. Narzędzia monitorowania, rezultaty i dokumentacja dodatkowa

3.1.2. Grupy fokusowe

Grupy fokusowe to kolejne **narzędzie do zbierania informacji** zwrotnych od interesariuszy. Grupy te mogą być organizowane przez partnerów projektu i mogą obejmować różnorodnych uczestników i uczestniczki, takich jak beneficjenci projektu, użytkownicy końcowi i eksperci w danej dziedzinie. **Celem grup fokusowych** jest zebranie informacji zwrotnych na temat konkretnych aspektów projektu, takich jak wpływ projektu na użytkowników końcowych lub jakość produktów/rezultatów projektu.



Kilka wskazówek dotyczących organizowania grup focusowych znajdziesz tutaj! Możesz je pobrać i wydrukować 🖨️





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



3. Narzędzia monitorowania, rezultaty i dokumentacja dodatkowa

3.1.3. Raporty okresowe

Raporty z postępów powinny być regularnie składane przez każdego partnera projektu, wyszczególniając ich postępy w osiąganiu celów i założeń projektu. Raporty te powinny być przeglądane przez menadżera/menadżerkę projektu i innych partnerów projektu w celu zidentyfikowania obszarów, w których można wprowadzić ulepszenia.

Szablony raportów okresowych z realizacji projektu są określane przez instytucję zarządzającą danym programem.

Zazwyczaj zawierają one pytania o: postęp w realizacji działań, ocenę poziomu osiągnięcia celów projektu, pytania dotyczące sposobu do zarządzania projektem.

3.1.4. Raport finansowy

Raport ten stanowi finansową część raportu okresowego i zawiera informacje na temat poziomu wydatkowania budżetu projektu, wydatków i przychodów.

Szablon jest określany przez instytucję zarządzającą danym programem: zawiera on informacje związane z kosztami i budżetem dotychczas wykorzystanym do realizacji projektu.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



3. Narzędzia monitorowania, rezultaty i dokumentacja dodatkowa

3.1.5 Spotkania zespołu

Warto - i należy organizować regularne spotkania zespołu w celu omówienia postępów projektu czy identyfikowania wszelkich kwestii wymagających uwagi. Spotkania te mogą odbywać się wirtualnie lub osobiście, w zależności od lokalizacji projektu i dostępności partnerów projektu.

W celu stałego monitorowania całości realizowanych działań, dobrą praktyką jest poświęcenie części spotkania aktualnej sytuacji w projekcie oraz ewentualnym problemom i możliwym środkom naprawczym. Ponadto, runda podsumowująca całość spotkania (gdzie każda z osób uczestniczących daje informację zwrotną na temat spotkania) może być przydatnym narzędziem do monitorowania sytuacji u partnerów.

3.1.6 Analiza SWOT

Jest to narzędzie, które analizuje cztery obszary i dwa wymiary projektu. Składa się z czterech komponentów:

Mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia (angielski akronim S.W.O.T.)

Mocne i słabe strony reprezentują czynniki wewnętrzne, podczas gdy szanse i zagrożenia są czynnikami zewnętrznymi. Analiza SWOT wspiera organizacje w definiowaniu "mocnych" obszarów, które należy rozwijać, oraz zagrożeń, którym należy zapobiegać i je korygować.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu

3. Narzędzia monitorowania, rezultaty i dokumentacja dodatkowa

Schemat analizy SWOT

Czynniki wewnętrzne:
Silne strony (Strengths)
Słabe strony (Weaknesses)

Czynniki zewnętrzne:
Szanse (Opportunities)
Zagrożenia (Threats)

Wspierające w osiągnięciu celów projektu:
Silne strony (Strengths)
Szanse (Opportunities)

Utrudniające osiągnięcie celów projektu:
Słabe strony (Weaknesses)
Zagrożenia (Threats)

SWOT ANALYSIS





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



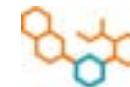
3. Narzędzia monitorowania, rezultaty i dokumentacja dodatkowa

3.1.7. Dodatkowa dokumentacja

Istotną częścią procesu monitorowania jest gromadzenie dodatkowych danych/dokumentacji. Dostarczają one dodatkowych informacji, które można wykorzystać do oceny postępów w realizacji działań projektowych oraz w ocenie poziomu realizacji celów.

Takie dodatkowe dane/dokumenty mogą obejmować uaktualniany plan projektu, uaktualniany roboczy budżet, raporty okresowe, raporty z upowszechniania/ewaluacji, notatki ze spotkań i inną istotną dokumentację.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



4. Zarządzanie ryzykiem

4.1. Wstęp

W przypadku każdego projektu, zawsze istnieje możliwość wystąpienia nieprzewidzianych okoliczności, które mogą mieć znaczący wpływ na powodzenie projektu. Niniejszy rozdział ma na celu dostarczenie **wskazówek dotyczących zarządzania ryzykiem** w projektach (współ-)finansowanych przez UE, ze szczególnym naciskiem na elastyczność i radzenie sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami, takimi jak, doświadczane ostatnio, pandemia Covid czy konflikty zbrojne.

4.2. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem to proces, który obejmuje **identyfikację, ocenę i zarządzanie ryzykiem**, które może mieć wpływ na cele projektu. **Ryzyko to niepewne zdarzenie lub warunek, którego wystąpienie może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na cele projektu** (w praktyce, w kontekście projektów europejskich, rozumienie ryzyka jest często zawężane do zdarzeń mających negatywny wpływ na realizację celów projektu). Aby skutecznie zarządzać ryzykiem, niezbędne jest posiadanie planu zarządzania ryzykiem, który obejmuje następujące kroki:

- **Identyfikacja zagrożeń**



Pierwszym krokiem w zarządzaniu ryzykiem jest identyfikacja potencjalnych zagrożeń, które mogą mieć wpływ na projekt. Warto nazwać takie zagrożenia w procesie burzy mózgów z członkami i członkiniami zespołu projektowego, uzupełniając wnioski o przegląd poprzednich, podobnych projektów i rozważenie aktualnych czynników zewnętrznych, które mogą mieć wpływ na projekt (np. korzystając ze SWOT).





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu

4. Zarządzanie ryzykiem

- **Ocena ryzyka** → Drugim krokiem jest ocena prawdopodobieństwa i wpływu każdego zidentyfikowanego ryzyka. Obejmuje to analizę prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka (niskie - średnie - wysokie) i dotkliwości jego potencjalnego negatywnego wpływu (niska - średnia - wysoka).
- **Planowanie strategii reagowania** → Trzecim krokiem jest opracowanie strategii reagowania na każde zidentyfikowane ryzyko. Obejmuje to opracowanie planów awaryjnych w celu złagodzenia negatywnego wpływu ryzyka i zidentyfikowania czynników wyzwalających, których wystąpienie zainicjuje uruchomienie planów awaryjnych.
- **Wdrażanie strategii reagowania** → Czwartym krokiem jest wdrożenie strategii reagowania, która została opracowana w kroku trzecim. Obejmuje to monitorowanie projektu pod kątem oznak zidentyfikowanego ryzyka i w razie potrzeby inicjowanie planów awaryjnych.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



4. Zarządzanie ryzykiem

4.3. Elastyczność i radzenie sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami:

Projekty (współ-)finansowane z UE podlegają wielu czynnikom zewnętrznym, które mogą mieć wpływ na powodzenie projektu. Czynniki te obejmują sytuacje polityczne, społeczne i gospodarcze, a także klęski żywiołowe i pandemie, takie jak Covid-19. Aby skutecznie zarządzać tym ryzykiem, menadżerowie/menadżerki projektów potrzebują reagować elastycznie i być w stanie szybko adaptować się do nowej sytuacji.

Jednym ze sposobów na osiągnięcie elastyczności jest opracowanie planu awaryjnego, który określa, w jaki sposób zespół projektowy zareaguje na nieprzewidziane okoliczności.

Plan awaryjny powinien zawierać: **1** - określenie sytuacji, których wystąpienie **uruchamia plan awaryjny**, **2** - informacje o **prawdopodobieństwie wystąpienia ryzyka** i jego **potencjalnych skutkach** oraz **3** - **działania**, które zostaną podjęte (i przez kogo) w celu złagodzenia wpływu ryzyka. Plan awaryjny powinien również określać zasoby wymagane do wdrożenia planu, takie jak dodatkowe fundusze lub personel.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



4. Zarządzanie ryzykiem

Przykłady



BUSINESS OPERATION			
EVENT	TRIGGER	ACTION	PERSON RESPONSIBLE
Scenario A			
Scenario B			
Scenario C			
Scenario D			

		IMPACT				
		Marginal	Minor	Moderate	Major	Severe
LIKELYHOOD	Almost		Scenario C PP = 8			Scenario D PP = 25
	Likely					
	Possible				Scenario A PP = 12	
	Unlikely		Scenario B PP = 4			
	Rare	Scenario E PP = 1				





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



4. Zarządzanie ryzykiem

4.3 Elastyczność i radzenie sobie z nieprzewidzianymi sytuacjami:

Innym sposobem na osiągnięcie elastyczności jest **zbudowanie zespołu**, który potrafi się dostosowywać do zmieniających się okoliczności i konstruktywnie reagować na zmiany.

Wiąże się to z wyborem członków zespołu, którzy chcą i są w stanie dostosować się do zmieniających się okoliczności, dobrym budowaniem zespołu oraz zapewnieniem szkoleń rozwijających umiejętności i wiedzę członków/członkiń zespołu.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



5. Procedury dotyczące zmian w umowie finansowej

5.1. Wprowadzenie

Umowa finansowa jest dokumentem prawnym, który określa zasady i warunki (współ-)finansowania projektów przez UE.

Umowa finansowa określa, m.in.:

- Jakie **działania** zostaną podjęte;
- **Czas trwania** projektu;
- Kwotę **dofinansowania**;
- **Stawki** (ryczałtowe) i **koszty** (budżet szczegółowy);
- **Wkład** z budżetu UE;
- Wszystkie **prawa i obowiązki**;
- I nie tylko!

Zmiany w umowie mogą odzwierciedlać potrzebę **dostosowania** projektu do zmieniających się warunków realizacji działania/programu prac (np. modyfikacja pierwotnie przewidzianego budżetu, przedłużenie okresu realizacji działania itp.) Mogą one również obejmować zmiany związane z samym beneficjentem (np. zmiany statusu prawnego, adresu, rachunku bankowego, przedstawiciela prawnego beneficjenta itp.).





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



5. Procedury dotyczące zmian w umowie finansowej

5.1. Wprowadzenie

Zmiany w Umowie finansowej mogą być wprowadzane wyłącznie **w formie pisemnej**. Zmiany wchodzi w życie w dniu podpisania przez ostatnią ze stron lub w dniu zatwierdzenia wniosku o zmianę.

Zmiany wchodzi w życie w dniu uzgodnionym przez strony.

Ze względu na pewność prawną i równe traktowanie ogólne warunki umowy o udzielenie dofinansowania lub decyzji o udzieleniu dofinansowania powinny pozostać niezmienione. Warunki te są zazwyczaj publikowane wraz z zaproszeniem do składania wniosków.

Wprowadzenie zmian w umowie o dofinansowanie może być konieczne, jeśli pojawią się nieprzewidziane okoliczności, które mogą wpłynąć na osiągnięcie celów projektu. W celu wprowadzenia **zmian do umowy finansowej**, należy postępować zgodnie z poniższymi procedurami.





Rozdział 3

Monitorowanie projektu. Perspektywa menadżera/menadżerki projektu



5. Procedury dotyczące zmian w umowie finansowej

5.2. Przewodnik dotyczący wprowadzania zmian w umowie o finansowej

Powiadomienie instytucji finansującej

Jeśli konieczna jest zmiana w umowie finansowej, menadżer/-ka projektu potrzebuje jak najszybciej **powiadomić o tym instytucję finansującą**. Powiadomienie powinno zawierać szczegółowe wyjaśnienie dla proponowanej zmiany, powód zmiany oraz wpływ zmiany na realizację celów projektu. Organ finansujący zdecyduje, czy konieczne jest formalne aneksowanie/zmiana umowy oraz czy zmiany, które chcesz wprowadzić, są akceptowalne.

Otwarcie procesu

Menadżer/-ka projektu potrzebuje złożyć **wniosek** o zmianę do instytucji finansującej. Czasami cały proces zmiany odbywa się bez użycia papieru - wszystko odbywa się **online**. Zgłoszenie wniosku o zmianę należy wtedy "otworzyć" w dedykowanym systemie informatycznym.

Przestanie wniosku

W kolejnym kroku należy przygotować uzasadnienie zmiany wraz z wszystkimi **aktualizacjami** elementów umowy finansowej (np. w planie projektu, harmonogramie, itp.). Po przygotowaniu wszystkie dokumenty są przesyłane do przeglądu przez opiekuna/opiekunkę projektu.

Oczekiwanie na zatwierdzenie

Instytucja finansująca dokona przeglądu wniosku o zmianę i **podejmie decyzję** o zatwierdzeniu zmian. Jeśli zmiany zostaną zatwierdzone, zostanie przygotowana **zaktualizowana umowa finansowa /aneks do umowy**, a projekt będzie mógł być kontynuowany, z wprowadzonymi zmianami.

↓

Podpisanie aneksu do umowy finansowej/zaktualizowanej umowy finansowej





Rozdział 3

Lista kontrolna do Rozdziału 3



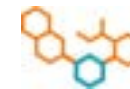
Tak

Nie

1. Jestem świadomy/-a wagi monitorowania trwającego projektu, pod kątem różnych elementów jego realizacji.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Rozumiem, jak działa system monitorowania.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Potrafię zdefiniować listę wskaźników KWE (Kluczowych wskaźników efektywności).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wiem, jak stosować różne narzędzia procesu monitorowania.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jestem świadomy/-a znaczenia zarządzania ryzykiem.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Znam procedurę zmiany umowy finansowej i główne kroki, jakie należy podjąć, aby ją wprowadzić.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Po zastanowieniu się nad swoimi odpowiedziami, możesz pomyśleć o obszarach, w których warto podnieść swoje kompetencje oraz/ lub obszarach, w których już radzisz sobie dobrze.





Rozdział 3

Lista kontrolna dla Rozdziału 3



WSPANIĄŁE

JESTEŚ NA DOBREJ DRODZE





Rozdział 3

Lista kontrolna dla Rozdziału 3



SPRÓBUJ PONOWNIE

Jeśli odpowiedziałeś/-aś więcej razy "NIE" niż "TAK" - być może warto zorganizować dodatkowe spotkanie z zespołem projektowym, aby wszystko wyjaśnić!





Rozdział 3

Zadanie praktyczne:



Proponujemy ci wykonanie analizy SWOT. Możesz ją wydrukować.



**Więcej informacji na temat ćwiczenia
znajdziesz tutaj!**





Rozdział 4

**EWALUACJA: PROCES (CZAS - BUDŻET - JAKOŚĆ),
WPŁYW.**

Ingibjörg Benediktsdóttir, Hilmar Valur
Gunnarsson, Arnþrúður Dagsdóttir - Husavík
Academic Center / Þekkingarnet Þingeyinga (HAC)



Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

DOUBT

Cele edukacyjne rozdziału 4

Po przestudiowaniu tego rozdziału, powinnaś/powinieneś potrafić:

1. Rozumieć proces ewaluacji procesowej pracy projektowej (czas-budżet-jakość).
2. Znać sposoby mierzenia oddziaływania/wpływu projektu.
3. Rozumieć, jak utrzymać trwałość rezultatów projektu, co to jest strategia wyjścia - co dzieje się po zakończeniu projektu; jak zachować całą nabytą, nową wiedzę / narzędzia, itp.
4. Rozumieć, w jaki sposób można mierzyć efekty upowszechniania i komunikacji działań/rezultatów projektu.



Wyzwanie, którego dotyczy ten rozdział:

Jak regularnie sprawdzać, czy pracujesz zgodnie celami projektu i czy stale przyczyniasz się ich realizacji.

Jak realizować skuteczną kontrolę jakości projektu.
Jak sprawdzić, czy Twój projekt wprowadza pozytywną zmianę w otoczeniu.



Czas przeznaczony na przestudiowanie tego rozdziału i wykonanie ćwiczeń: **1 godzina na przestudiowanie i 1 godzina na ćwiczenia.**





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.1. Wprowadzenie

Przez cały okres trwania projektu ważne jest, aby pamiętać o jego celach i regularnie sprawdzać, czy pracujesz na rzecz realizacji celów i czy je osiągniesz.

Kontrola jakości jest sposobem na osiągnięcie celów i powinna być częścią projektu od samego początku. Jest to ważna część wszystkich prac projektowych, a kluczowe pytanie brzmi: **Czy Twój projekt pozytywnie wpływa na rzeczywistość?**





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.2. Proces ewaluacji

W ramach procesu ewaluacji, zadajesz szereg ważnych pytań:

1. Czy projekt wywarł pozytywny wpływ na rzeczywistość?
2. Czy działania upowszechnianiejące i komunikacyjne były skuteczne?
3. Czy rezultaty projektu są trwałe i będą utrzymane po jego formalnym zakończeniu?

1.2.1 Cel ewaluacji

Celem ewaluacji jest **ocena skuteczności** programów, polityk, organizacji i/lub inicjatyw w celu podjęcia decyzji o ich ewentualnym ulepszeniu. Ewaluacja może pomóc w podejmowaniu decyzji dotyczących zasobów i priorytetów finansowania, projektowaniu programów, wspieraniu ciągłego doskonalenia programów, w ocenie wpływu i zapewnieniu możliwości uczenia się w organizacji w celu rozwijania organizacji. Zwiększa to szanse na powodzenie projektu!





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.2.2. 4 podstawowe elementy

ewaluacji

Podczas planowania procesu ewaluacji pomocne może być zadanie tych 4 pytań:

- 1. Dlaczego?** → Co ewaluacja wniesie do projektu?
- 2. Co?** → Co będziemy ewaluować, jakie są nasze cele?
- 3. Kto?** → Kto weźmie udział w całym procesie?
- 4. Kiedy?** → Ewaluacja powinna być planowana podczas całego cyklu projektowego.

Etap planowania

Podczas planowania celów i zadań projektu należy opracować plan ewaluacji (to etap planowania i opracowywania projektu!).

Ewaluacja bieżąca

To na przykład ocena w połowie realizacji działania, czy postawione cele są osiągnięte?

Ewaluacja końcowa

Odbywa się to po zakończeniu działania.

Ewaluacja uzupełniająca

Odbywa się to po zakończeniu projektu.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.3. Rodzaje ewaluacji - formatywna (procesowa) i sumatywna (wpływu)

W zależności od celu ewaluacji, można dokonać rozróżnienia między ewaluacją formatywną (lub procesową) i sumatywną (lub wpływową).

+  • **Ewaluacja formatywna**

+  • **Ewaluacja sumatywna**





Ocena formatywna (procesu) służy do wprowadzania ulepszeń na etapie realizacji projektu. Jest przeprowadzana w trakcie procesu, często w połowie jego trwania, w celu dostarczenia informacji umożliwiających wprowadzenie zmian w realizacji projektu. Ewaluacja formatywna (procesowa) ma na celu ocenę początkowych i bieżących działań projektowych, w celu poprawy trwających prac i zwiększenia prawdopodobieństwa, że projekt zakończy się sukcesem. Jest ona zazwyczaj przeprowadzana na kilku wybranych etapach realizacji projektu i składa się z kilku elementów:

- Analizy potrzeb
- Oceny wykonalności
- Oceny wdrożenia projektu
- Oceny postępów projektu



Ocena sumatywna (wpływu) koncentruje się na skuteczności projektu, jego wynikach, trwałości i wpływie na rzeczywistość. Jest przeprowadzana w celu dostarczenia dowodów na sukces projektu; zwykle przeprowadzana pod koniec projektu. Co zostało osiągnięte i w jaki sposób? Jakie wnioski możemy wyciągnąć dla naszej przyszłej pracy? Ewaluacja podsumowująca (wpływu) ma na celu ocenę jakości i wpływu w pełni wdrożonego projektu oraz sprawdzenie, czy projekt osiągnął wyznaczone cele. Ewaluacja podsumowująca również składa się z kilku elementów:

Oceny rezultatów

Oceny wpływu

Oceny efektywności kosztowej

Oceny kosztów i zysków



Rozdział 4

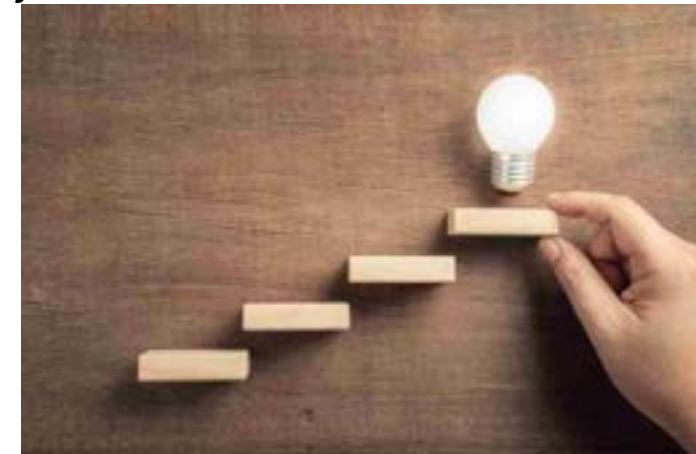
Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.4. Etapy procesu ewaluacji

Istotne jest, aby planowanie ewaluacji projektu odbywało się w tym samym czasie, co planowanie projektu.

- 1 Identyfikacja kluczowych wskaźników ewaluacji.
- 2 Sformułowanie pytań ewaluacyjnych, wskaźników i danych docelowych.
- 3 Wybór projektu/modelu ewaluacji.
- 4 Zbieranie danych.
- 5 Analiza.
- 6 Raportowanie wyników ewaluacji.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.5. Monitoring a Ewaluacja

Monitoring i ewaluacja to dwa narzędzia zarządzania projektem wykorzystywane do kontroli jakości w trakcie trwania projektu, ale jaka jest różnica?

Analogia: Monitorowanie jest jak pieczenie ciasta czekoladowego i sprawdzanie w piekarniku co kilka minut, czy się nie przypała. Ewaluacja polega na spróbowaniu ciasta, gdy jest gotowe i sprawdzeniu, czy jest dobre.

- **Monitoring**

Monitoring to proces **gromadzenia informacji** w trakcie projektu, **śledzenia** jego postępów, przy użyciu np. kluczowych wskaźników efektywności.

Cel:

Celem monitorowania jest śledzenie postępów i efektywności projektu w czasie rzeczywistym;

Czas:

Monitorowanie ma charakter ciągły i odbywa się przez cały cykl życia projektu lub programu;

Metody:

Monitorowanie wykorzystuje metody takie jak gromadzenie danych, analizy i raportowanie w celu dostarczania informacji w czasie rzeczywistym na potrzeby podejmowania decyzji i udoskonalania działań;

Zakres:

Monitorowanie koncentruje się na śledzeniu działań, produktów i rezultatów;

Odbiorcy:

Monitoring jest przeznaczony głównie dla wewnętrznych interesariuszy, takich jak kierownicy projektów oraz członkowie zespołu projektowego;

Rezultaty:

Z monitoringu sporządzane są regularne raporty i aktualizacje, które dostarczają bieżących informacji zwrotnych na temat ewentualnych, potrzebnych ulepszeń.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.5. Monitoring a Ewaluacja



• Ewaluacja

Ewaluacja to proces oceny skuteczności projektu lub jego części poprzez zbieranie informacji i ich analizę.



Cel:

Ewaluacja ma na celu ocenę skuteczności, wpływu i trwałości efektów projektu lub programu w określonym czasie.

Czas:

Ewaluacja jest zazwyczaj przeprowadzana w określonym czasie, np. w środku i na koniec projektu.

Metody:

Ewaluacja wykorzystuje metody takie jak ankiety, wywiady czy studia przypadków w celu oceny jakości, trafności i trwałości projektu.

Zakres:

Ewaluacja bada wpływ, skuteczność i trwałość rezultatów projektu.

Odbiorcy:

Ewaluacja jest przeznaczona dla szerszego grona interesariuszy, w tym fundatorów, decydentów i ogółu społeczeństwa.

Rezultaty:

W ramach ewaluacji tworzy się kompleksowe raporty i rekomendacje, które są podstawą do planowania i podejmowania decyzji.





Dotyczy wyciągnięcia wniosków na temat sukcesu projektu: Czy projekt spełnił swoje cele? Jaki był wpływ projektu? Jak można by go ulepszyć i czego możemy się z niego nauczyć? Czy rezultaty projektu są trwałe? Ewaluacja zwykle odbywa się w określonych momentach pracy nad projektem, na przykład w środku i pod koniec realizacji projektu.



Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

1. Ewaluacja projektu

1.6. Ewaluacja wewnętrzna i zewnętrzna

1.6.1. Kto przeprowadza ewaluację?

Ewaluacja projektu może być ewaluacją zewnętrzną lub wewnętrzną.



Ewaluacja zewnętrzna:

jest przeprowadzana przez osoby, które nie są częścią ocenianego projektu. Przydatna jest do uzyskanie perspektywy, która jest obiektywna. Czasami korzystne może być również uzyskanie specjalistycznej wiedzy, która nie jest dostępna w ramach **konsorcjum**.

Ewaluacja wewnętrzna:

przeprowadzana jest przez personel organizacji pracujących w projekcie.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

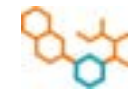
2. Czym jest wpływ/oddziaływanie projektu i jak go mierzyć?

2.1. Wprowadzenie.

Wpływ projektu odnosi się do integracji rezultatów projektu wypracowanych przez organizacje uczestniczące w projekcie i możliwości ich przeniesienia na innych interesariuszy i sektory.

Źródło: 2023 Handbook on KA2 lump sum





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

2. Czym jest wpływ/oddziaływanie projektu i jak go mierzyć?

2.2. Ocena oddziaływania

- + *"Nie zdawałem sobie sprawy, jak ważna jest ewaluacja oddziaływania/wpływu, dopóki jej nie przeprowadziłem. Teraz mogę mówić o oddziaływaniu w sposób, który sprawia, że ludzie słuchają i chcą wiedzieć więcej. To już nie jest tylko mój pogląd"*

Źródło: 2023 Handbook on KA2 lump sum

Europejskie fundusze publiczne nie są przeznaczone na finansowanie rezultatów, wydarzeń lub pracy, ale na **finansowanie zaspokajania rzeczywistych potrzeb odbiorców/odbiorczyń docelowych, rozwiązywanie problemów, pokonywanie wyzwań i zmiany warunków życia konkretnych osób na lepsze**. Dlatego przy ocenie, czy projekt zakończył się sukcesem, koncepcja oddziaływania ma ogromne znaczenie.

"Przed zakończeniem projektu beneficjent powinien przeprowadzić ewaluację rezultatów projektu i ich wpływu na rzeczywistość na różnych poziomach. Na poziomie organizacji uczestniczących w projekcie, wpływ zależy w dużej mierze od integracji rezultatów projektu z regularnymi działaniami organizacji, na szerszym poziomie, od możliwości przeniesienia rezultatów projektu do innych interesariuszy lub sektorów. Trwałość projektu oraz szerokie i ukierunkowane upowszechnianie rezultatów przez wszystkich partnerów projektu jest również kluczowym czynnikiem sukcesu."

Źródło: 2023 Handbook on KA2 lump sum





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

2. Czym jest wpływ/oddziaływanie projektu i jak go mierzyć?

2.3 Ocena oddziaływania

1

Czy projekt ma pozytywny wpływ na jego uczestników i uczestniczki, organizacje, a także na szerszą społeczność?

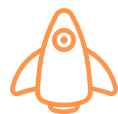
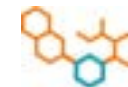
2

Czy projekt obejmuje konkretne i logiczne kroki w celu włączenia rezultatów projektu do regularnych działań organizacji uczestniczących?

3

Czy rezultaty projektu mają potencjał do bycia wykorzystywanymi poza organizacjami uczestniczącymi w projekcie, w trakcie jego trwania oraz po jego zakończeniu?





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

2. Czym jest wpływ/oddziaływanie projektu i jak go mierzyć?

2.4 Impact+ Exercise

- Ocena wpływu i ewaluacja wymagają czasu i wysiłku, aby były skuteczne. **Impact+ Exercise** to narzędzie opracowane w ramach projektu współpracy międzynarodowej prowadzonego przez brytyjską Narodową Agencję Programu Erasmus+ i CMEPIUS, słoweńską Narodową Agencję Programu Erasmus+ Edukacja i Szkolenia. Został opracowany, aby pomóc partnerom realizującym projekty współpracy w zastanowieniu się, jaki jest wpływ ich działań i jak go zmierzyć.

Impact+ Exercise jest przeznaczone do wykorzystania na wczesnym etapie planowania projektu przez organizacje partnerskie. Impact+ Exercise jest jednak elastyczne i może być wykorzystywane na różne sposoby, również w trakcie i po zakończeniu projektu.

- Narzędzie **Impact+ Exercise** obejmuje warsztaty do przeprowadzenia z partnerami projektu. Na stronie internetowej **Narodowej Agencji Programu Erasmus+ w Wielkiej Brytanii** dostępne są materiały w języku angielskim oraz w kilku innych językach. Potrzebny czas na przeprowadzenie warsztatów będzie zależał od wielkości i złożoności projektu, ale zaleca się zapanować na nie od 3 do 7 godzin.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

2 Czym jest wpływ/oddziaływanie projektu i jak go mierzyć?

2.5 Impact+ Exercise

Po wykonaniu ćwiczenia Impact+ partnerzy potrzebują przejrzeć i ewentualnie zmodyfikować swoje plany oddziaływania projektu oraz opracować i wdrożyć konkretne metody gromadzenia danych. Po warsztatach, ich wyniki mają zostać wykorzystane do opracowania planu oceny oddziaływania projektu.

Ćwiczenie jest podzielone na 4 etapy:

Etap 1

Badanie celów projektu, identyfikacja rezultatów i ocena wpływu

Etap 2

Identyfikacja wskaźników osiągnięcia rezultatów oraz oddziaływania

Etap 3

Identyfikacja źródeł danych i ich gromadzenie

Etap 4

Łączenie wszystkiego w całość



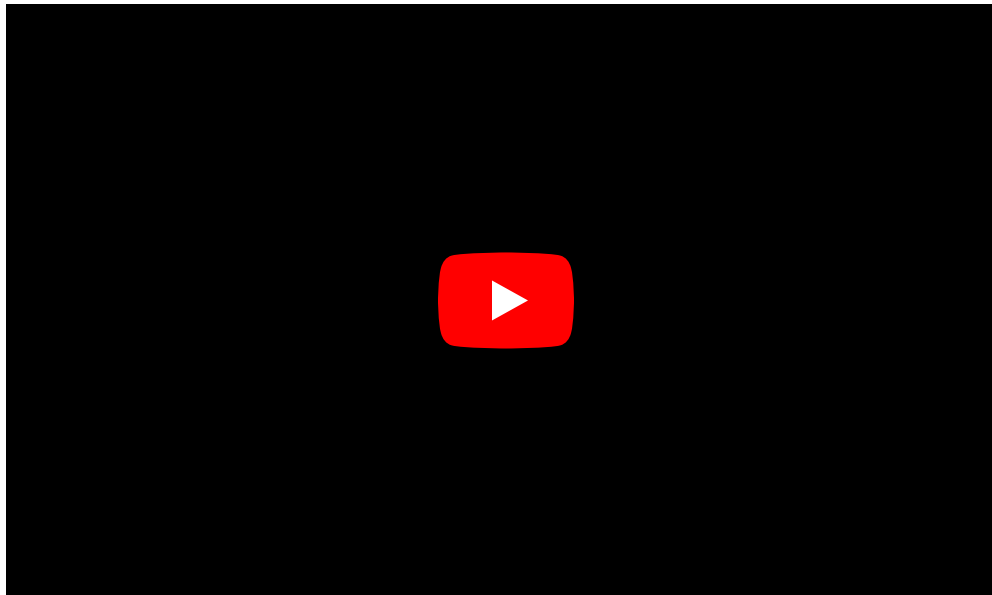


Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

2. Czym jest wpływ/oddziaływanie projektu i jak go mierzyć?

2.6 Impact+ Exercise



Skala obejmuje zakres od 1 (niski) do 5 (wysoki) i umożliwia uczestnikom i uczestniczkom warsztatów uszeregowanie oczekiwanego wpływu projektu w odniesieniu do każdego obszaru potencjalnego wpływu.

Środkowy kwadrat

"Co chcesz osiągnąć"?

Cztery boczne kwadraty

Cztery boczne kwadraty reprezentują cztery różne obszary potencjalnego wpływu projektu:

Na organizacje partnerskie

Tj. organizacje realizujące projekt

Na uczących się

Słuchacze i słuchaczki/uczących i uczące się lub personel, w zależności od celu projektu

Na personel projektu

Osoby zarządzające projektem i koordynujące działania.

Systemowy

Sektor, obszar tematyczny projektu, sieci rówieśnicze lub sieci beneficjentów, zmiany polityczne lub legislacyjne.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

3. Ewaluacja i trwałość rezultatów projektu

3.1 Wprowadzenie. Utrzymanie rezultatów projektu.

Nadejdzie czas kiedy uwierzysz, że wszystko jest skończone. To będzie początek.

Louis L'Amour

Projekt jest trwały, gdy nadal przynosi korzyści beneficjentom projektu i/lub innym interesariuszom przez dłuższy okres po zakończeniu finansowego wsparcia Komisji.

Źródło: <http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/sustainhandbook.pdf>





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

3. Ewaluacja i trwałość rezultatów projektu

3.1. Wprowadzenie

Trwałość i kontynuacja mają **kluczowe znaczenie dla powodzenia projektu**. W tym kontekście trwałość projektu odnosi się do możliwości dalszego wykorzystywania jego rezultatów po zakończeniu projektu. W najszerszym znaczeniu, trwałość odnosi się do zdolności do utrzymania lub wspierania procesu (zapoczątkowanego przez projekt) w dłuższym czasie.

Od początku pracy nad projektem ważną jego częścią jest znalezienie sposobów na zapewnienie trwałości projektu, na przykład poprzez strategię zrównoważonego rozwoju, znalezienie sposobów na dalsze wykorzystanie zarówno materialnych jak i niematerialnych rezultatów projektu, w tym zapewnienie innych źródeł finansowania.

“...W sekcji dotyczącej wpływu i udostępniania wyników, beneficjenci powinni przedstawić, w jaki sposób rezultaty projektu zostały udostępnione i przyniosły korzyści organizacjom uczestniczącym w projekcie oraz innym interesariuszom. Beneficjenci powinni również dostarczyć informacje dotyczące trwałości i długofalowego wpływu projektu.”





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

3. Ewaluacja i trwałość rezultatów projektu

3.1.1. Jak zagwarantować trwałość projektu?

- **Zidentyfikuj i zaangażuj** interesariuszy projektu od samego początku;
- **Zacznij odpowiednio wcześniej;**
- **Planuj;**
- **Motywu**j i włączaj w działania użytkowników/ użytkowników końcowe;
- **Zadbaj** o jakość i trafność rezultatów oraz o wysoki stopień ich użyteczności, spełniając wymagania realizatorów, decydentów i interesariuszy;
- **Spraw**, aby rezultaty projektu dotarły do właściwych odbiorców i odbiorczyń docelowych w formacie i czasie, który najbardziej im odpowiada;
- **Zapewnij** możliwość zaadaptowania rezultatów do różnych okoliczności, krajów i organizacji;
- **Zdefiniuj i wyjaśnij korzyści** dla użytkowników/użytkowniczek końcowych.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

3. Ewaluacja i trwałość rezultatów projektu

3.2. Strategia wyjścia - co się stanie po zakończeniu projektu (jak utrzymać całą nową wiedzę/narzędzia/...)?

3.2.1. Czym jest strategia wyjścia z projektu?

Strategia wyjścia z projektu [EN: Exit strategy] to plan mający na celu zapewnienie, że dany projekt zakończy się w sposób uporządkowany, z osiągniętymi celami, zrealizowanymi wszelkimi pozostałymi zobowiązaniami oraz przejściem organizacji do "następnej" fazy działalności. Strategia wyjścia powinna odnosić się do wszelkich aspektów finansowych, prawnych, technicznych lub operacyjnych, w których wciąż mogą istnieć jakieś luki i jednocześnie zawierać odpowiednie dla nich rozwiązania. Powinna również określać proces przenoszenia odpowiedzialności z zespołu zarządzającego projektem na istniejące zespoły operacyjne w organizacji.

3.2.2. Kluczowe cechy strategii wyjścia.

Strategia wyjścia jest procesem, a nie wydarzeniem i jest częścią wszystkich projektów. Kluczowe elementy strategii wyjścia obejmują:

- *Interwencje/działania/aktywności;*
- *Osoby odpowiedzialne (kto będzie co wdrażał/zarządzał)?*
- *Harmonogram (kiedy co zostanie zrobione);*
- *Potrzebne zasoby (finansowe, ludzkie, materialne);*
- *Źródła zasobów (kto zapewni zasoby ludzkie i finansowe);*
- *Monitorowanie i ewaluację (co i kiedy)?*
- *Inne wyzwania i sposoby ich rozwiązania.*





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

3. Ewaluacja i trwałość rezultatów projektu

3.3. Ocena trwałości rezultatów projektu

Ocena trwałości rezultatów projektu może być trudnym zadaniem.

Po pierwsze, dopiero po upływie czasu można naprawdę ocenić trwałość rezultatów projektu. **Po drugie**, w większości projektów nie ma wydzielonego budżetu na przeprowadzenie takiej oceny, a dla wielu organizacji brak środków finansowych na przeprowadzenie takiej ewaluacji może być dużą przeszkodą.

Możliwe jest jednak oszacowanie pracy wykonanej w celu utrzymania rezultatów projektu i spekulowanie na tej podstawie, jak trwałe okażą się wypracowane w trakcie realizacji projektu rezultaty.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

4. Upowszechnianie i komunikacja

4.1. Wprowadzenie

Upowszechnianie to działania mające na celu komunikowanie wszystkim potencjalnie zainteresowanym rezultatów projektu, rzucanie światła na działania projektu i jego wpływ na otaczającą rzeczywistość. Upowszechnianie jest procesem trwającym przez cały czas trwania projektu i polega na udostępnianiu rezultatów projektu interesariuszom i innym potencjalnie zainteresowanym podmiotom/osobom. Działania upowszechniające powinny być zaplanowane od pierwszych etapów realizacji projektu.

4.2. Planowanie działań upowszechniających

Aby zapewnić, że rezultaty projektu zostaną wykorzystane i osadzone w określonej społeczności, w ramach projektu musi zostać opracowany plan upowszechniania opisujący, w jaki sposób rezultaty projektu będą udostępniane zainteresowanym stronom, odpowiednim instytucjom, organizacjom i osobom. W szczególności, plan upowszechniania powinien zawierać następujące elementy :

- **Dlaczego** - cel upowszechniania;
- **Co będzie upowszechniane** - treści/wiadomości;
- **Komu** - odbiorcy i odbiorczynie;
- **Jak** - metoda;
- **Kiedy** - czas.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

4. Upowszechnianie i komunikacja

4.3. Ewaluacja działań upowszechniających

4.3.1. Jak można ewaluować działania związane z upowszechnianiem?

Podobnie jak wszystkie inne elementy projektu, działania upowszechniające mogą być realizowane z różnym powodzeniem. Aby określić, czy strategia upowszechniania została dobrze wybrana i zrealizowana, należy wbudować elementy oceny w działania upowszechniające, aby sprawdzić, czy osiągnęły one swoje cele. Na przykład, zmierzyć sukces strony internetowej, sprawdzając liczbę odwiedzin na stronie; ocenić sesje szkoleniowe, prosząc uczestników/uczestniczki o wypełnienie kwestionariusza ewaluacyjnego nt. użyteczności przekazanej wiedzy; i ocenić publikacje na podstawie liczby cytowań, itp.

Wskaźniki dla ewaluacji upowszechniania bazują na: Określonych miernikach liczby i grup potencjalnych użytkowników i użytkowniczek rezultatów, w tym na informacjach, w jaki sposób rezultaty projektu są/będą wykorzystywane przez decydentów i potencjalnych użytkowników/użytkowniczeki. Etapy zbierania danych:

- **Opracowanie** planu oceny strategii upowszechniania.
- **Określenie** celów i wskaźników skuteczności upowszechniania.
- **Uzyskanie** informacji zwrotnych od użytkowników/użytkowniczek końcowych.
- **Zaangażowanie** partnerów upowszechniających w ocenę działań upowszechniających.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

5. Ewaluacja - podsumowanie



Na początku to był prawdziwy wysiłek umysłowy. Kiedy mam na sobie moją "czapkę oceny", szukam mocnych i słabych stron projektu, myślę perspektywnie i zachęcam moich współpracowników do zmiany podejścia, jeśli jest to konieczne. Zachęcam ludzi do próbowania – i bycia realistycznymi. Muszę być elastyczny, ale także muszę zrealizować cel projektu. Muszę uważać na to, co faktycznie badam – musisz dać sobie czas i przemyśleć sprawę.



Proces oceny projektu obejmuje udzielenie odpowiedzi na pytania takie jak:

- Czy projekt osiągnął swój cel i planowane rezultaty?
- Czy projekt przyniósł jakieś nieoczekiwane rezultaty?
- Jakie korzyści przyniósł projekt?
- Jaki był wpływ projektu?
- Jak skuteczne było zarządzanie projektem?
- Czy projekt został zrealizowany na czas i w ramach budżetu?
- Czy w ramach projektu wykonano pracę o wymaganej jakości?
- Jakie wnioski wyciągnięto w wyniku realizacji projektu?
- Co zrobimy inaczej przy następnym projekcie?





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

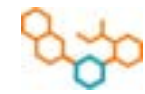
5. Ewaluacja - podsumowanie

5.1. Raportowanie wyników ewaluacji

Oto kilka zaleceń dotyczących raportowania wyników: Ewaluacja potencjalnie generuje cztery rodzaje wiedzy. Wszystkie one mogą być zawarte w raporcie ewaluacyjnym:

- **Rezultaty:** dowody dotyczące procesu, efektywności lub rezultatów programu.
- **Wnioski:** analiza informacji liczbowych i jakościowych w celu określenia, czego się nauczyliśmy.
- **Osądy wartościujące:** określenie, czy wnioski wskazują na "dobre" czy "złe" oraz ich zakres (np. skuteczne, nieskuteczne; efektywne - nieefektywne; odpowiednie - nieodpowiednie).
- **Rekomendacje:** porady dotyczące tego, co zarządzający projektem, organizacją lub inni interesariusze mogą zrobić dalej, biorąc pod uwagę wnioski z oceny.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ

5. Ewaluacja - podsumowanie

5.1. Raportowanie wyników ewaluacji

Wszystkie raporty z ewaluacji powinny zawierać następujące elementy:

- **Podsumowanie** oraz listę ustaleń i/lub zaleceń;
- Krótki opis celów ewaluacji, metod, uczestniczek i uczestników, organiczeń oceny;
- Krótki opis tła projektu, planu projektu, planu zarządzania, osób uczestniczących, celów i metod;
- Sekcję dotyczącą wyników oceny. Należy przedstawić wyniki ewaluacji i źródła danych;
- Sekcję dotyczącą wniosków wyciągniętych z ewaluacji; oraz
- **Sekcję podsumowującą** [może to być streszczenie] opisującą, jakie są wnioski z ewaluacji i kto powinien zostać poinformowany o wynikach ewaluacji.





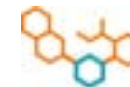
Rozdział 4

Lista kontrolna do Rozdziału 4

	Tak	Nie
1. Jestem świadomy/-a wagi i przebiegu procesu ewaluacji w projekcie (czas-budżet-jakość).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Rozumiem różnicę między ewaluacją formatywną (procesu) i sumatywną (wpływu).	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Rozumiem pojęcie "wpływu projektu" i sposób jego ewaluacji.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Wiem, w jaki sposób można ewaluować działania związane z upowszechnianiem rezultatów projektu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Potrafię wyjaśnić, w jaki sposób można ewaluować komunikację działań/rezultatów projektu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Po zastanowieniu się nad swoimi odpowiedziami, możesz pomyśleć o obszarach, w których warto podnieść swoje kompetencje oraz/ lub obszarach, w których już radzisz sobie dobrze.





Rozdział 4

Ewaluacja: proces (czas-budżet-jakość), wpływ



WSPANIĄŁE

JESTEŚ NA DOBREJ DRODZE





Rozdział 4

Lista kontrolna dla Rozdziału 4



SPRÓBUJ PONOWNIE

Jeśli odpowiedziałeś więcej "NIE" niż "TAK" - być może warto zorganizować dodatkowe spotkanie z zespołem projektowym, aby wszystko wyjaśnić!





Rozdział 4

Zadanie praktyczne



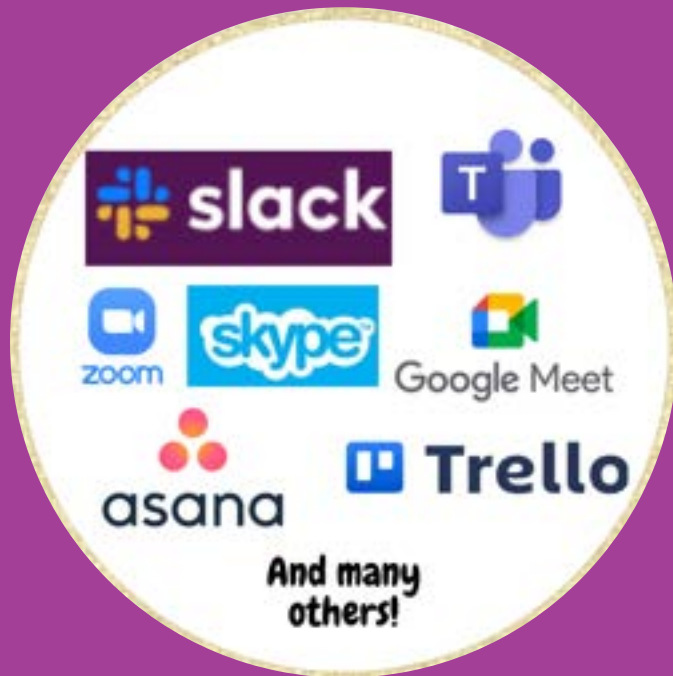
Zrozumienie i opracowanie hierarchii rezultatów:

Jedną z metod określania logiki programu lub projektu jest opracowanie hierarchii rezultatów. Jest to model planowania ewaluacji, który proponujemy w niniejszym Narzędziowniku. Hierarchia rezultatów określa sposób myślenia, który opisuje, co projekt ma na celu. W ujęciu ogólnym hierarchię najlepiej opisuje załączona poniżej tabela (Tabela 1) i towarzyszący jej tekst. Hierarchia rezultatów może być stosowana na każdym etapie realizacji programu/projektu.



**Więcej informacji na temat ćwiczenia
znajdziesz tutaj!**





Rozdział 5

NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Jessica Magalhães, Rightchallenge – Associação



Rozdział 5

Narzędzia wspierające zarządzanie projektami



1. Programy wspierające zarządzanie projektami

1.1. Wstęp

Programy do zarządzania projektami to rodzaje aplikacji, które **pomagają** zarządzać projektami. Umożliwiają tworzenie zadań, przypisywanie ich członkom/członkiniom zespołu i śledzenie postępów w ich realizacji. Dobry program do zarządzania projektami pozwoli ci utrzymać zespół **na właściwym torze**, jednocześnie utrzymując jego motywację, ponieważ wszyscy członkinie i członkowie zespołu będą mogli na bieżąco śledzić, co pozostało im do zrobienia, aby pomyślnie ukończyć projekt. Istnieje wiele czynników, które należy wziąć pod uwagę przy wyborze odpowiedniego oprogramowania do zarządzania projektami dla projektów europejskich. Z naszego doświadczenia, obecnie, w 2023 roku, **najpowszechniej używane** są następujące narzędzia:



SLACK

Microsoft Teams

Zoom

Google Meet

Skype

Trello

ASANA





Rozdział 5

Narzędzia wspierające zarządzanie projektami



1. Programy wspierające zarządzanie projektami

1.2. Korzyści płynące z używania programów do zarządzania projektami

Programy do zarządzania projektami oferują wiele korzyści, z których najważniejszą jest **zwiększona wydajność**. Wspierają **terminowe ukończenie projektu**, **oszczędność kosztów** i ograniczenie komplikacji. Ponadto menadżerowie/menadżerki projektów mogą, z ich pomocą, usprawnić komunikację i współpracę w zespole, ponieważ wszystkie informacje związane z projektem są **scentralizowane**. Ułatwia to płynny dostęp do informacji dla zespołów zdalnych i pracujących w wielu lokalizacjach, eliminując potrzebę posiadania indywidualnych danych logowania we wspólnej bazie danych.

1.3. Popularne programy do zarządzania projektami

Komunikacja jest kamieniem węgielnym każdego odnoszącego sukcesy przedsięwzięcia. Niezależnie od tego, czy pracujesz w małym zespole, czy w dużej firmie, narzędzia używane do komunikacji mogą mieć duże znaczenie. Przy tak wielu dostępnych opcjach oprogramowania komunikacyjnego, wybór odpowiedniego dla zespołu może być trudny. W tym rozdziale prezentujemy krótko niektóre z najlepszych, dostępnych obecnie narzędzi do komunikacji. Oprócz tego, że są to przydatne narzędzia, są one również bezpłatne (Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, Skype, Trello) lub mają co najmniej jedną bezpłatną wersję (Slack i Asana). Jeśli jednak potrzebujesz więcej funkcji, wszystkie dają możliwość subskrypcji premium.





Rozdział 5

Narzędzia wspierające zarządzanie projektami



1. Programy wspierające zarządzanie projektami

1.4. Oprogramowanie do zarządzania projektami europejskimi

Jako **menadżer/-ka projektu** musisz być świadomy/-a **przepisów i standardów**, które mają zastosowanie do twojego projektu. Oprogramowanie do zarządzania projektami stało się niezbędnym narzędziem do zarządzania projektami w całej Europie.

Należy rozważyć:



Względy kulturowe



Wsparcie językowe



Wymogi dotyczące ochrony danych osobowych





Rozdział 5

Narzędzia wspierające zarządzanie projektami



1. Programy wspierające zarządzanie projektami

1.5. Koszt oprogramowania do zarządzania projektami

- **Opcje darmowe i open-source:** Są one darmowe, ale niekoniecznie są najlepszą opcją dla dużych projektów.
- **Miesięczne plany subskrypcyjne:** Jest to najpopularniejszy sposób płatności za oprogramowanie do zarządzania projektami. Płacisz miesięczną opłatę za każdego użytkownika i uzyskujesz dostęp do wszystkich funkcji, które są dostępne na danym poziomie planu subskrypcji.
- **Niestandardowe rozwiązania dla przedsiębiorstw:** Niektóre firmy oferują niestandardowe rozwiązania, w zależności od tego, jakich konkretnych funkcjonalności potrzebujesz i jak duże dostosowania w wersji standardowej są potrzebne.

1.6. Wybór odpowiedniego oprogramowania do zarządzania projektami

Wybór odpowiedniego oprogramowania do zarządzania projektami nie jest łatwym zadaniem. Przeglądanie wszystkich funkcji i możliwości oferowanych przez każdą platformę może być przytłaczające, zwłaszcza gdy nie masz pewności, czego potrzebujesz w danym narzędziu. Aby pomóc Ci zawęzić opcje, podpowiadamy kilka rzeczy, które należy wziąć pod uwagę przy wyborze najbardziej odpowiedniego narzędzia:

- **Określenie potrzebnych funkcji i możliwości** (np. integracja z innymi systemami)
- **Ocena doświadczenia użytkownika** (np. łatwość użytkowania)
- **Ceny i opcje płatności** (np. miesięcznych lub rocznych subskrypcji).





Rozdział 5

Narzędzia wspierające zarządzanie projektami



1. Programy wspierające zarządzanie projektami

1.7. Wskazówki dotyczące korzystania z oprogramowania do zarządzania projektami

- **Ustal jasne cele i oczekiwania.**
- **Twórz szczegółowe plany i harmonogramy.**
- **Przydziel zadania i obowiązki** członkom/członkiniom zespołu, w tym sobie, jeśli jesteś menadżerem/menadżerką projektu.
- **Śledź postępy i terminy**, a także wszelkie zmiany w planie projektu lub harmonogramie, które mogą pojawić się w trakcie procesu wdrażania oprogramowania do zarządzania projektami - pomoże to wszystkim utrzymać zrozumienie tego, co należy zrobić, kiedy należy to zrobić (i o ile dłużej to potrwa).
- **Zautomatyzuj procesy**, takie jak powiadomienia e-mail o terminach zadań, automatyczne przypomnienia o spotkaniach lub rozmowach z partnerami / interesariuszami itp., automatyczne generowanie raportów na podstawie danych wprowadzonych do pól w systemie (np. cotygodniowe aktualizacje statusu).





Rozdział 5

Narzędzia wspierające zarządzanie projektami



1. Programy wspierające zarządzanie projektami

1.8. Wnioski

Oprogramowanie do zarządzania projektami jest niezbędne do skutecznego zarządzania projektami w Europie. Właściwe oprogramowanie umożliwi zespołom dobrą współpracę i odniesienie sukcesu, ale ważne jest, aby wybrać program(y) odpowiedni(e) dla swoich potrzeb.

Skuteczna komunikacja jest niezbędna dla każdej odnoszącej sukcesy organizacji. Przy tak wielu dostępnych opcjach oprogramowania komunikacyjnego ważne jest, aby wybrać odpowiednie narzędzie dla swojego zespołu. Niezależnie od tego, czy szukasz aplikacji do przesyłania wiadomości zespołowych, narzędzia do wideokonferencji, czy oprogramowania do zarządzania projektami z funkcjami komunikacyjnymi, istnieje jakieś narzędzie odpowiednie dla Ciebie.

Weź pod uwagę potrzeby swojego zespołu i wypróbuj kilka różnych opcji, aby znaleźć najlepszą dla siebie.





If you're looking for a comprehensive solution that can help you manage your European projects from start to finish, our top pick would be [ProjectManager.com](https://www.projectmanager.com). It offers all of the features necessary for effective project management across multiple time zones and languages, including Gantt charts, task lists and calendars - and it integrates seamlessly with other tools such as Slack or Trello so that team members don't have to switch between different applications when working together on a single project (or even multiple ones).



Słownik



01 Spotkanie otwierające realizację projektu (Kick-off meeting)

Pierwsze spotkanie wszystkich partnerów projektu, po tym jak projekt został wybrany do współfinansowania i uzyskał (współ-)finansowanie (tj. podpisano umowę finansową). Podczas takiego spotkania otwarcia, dla każdego z partnerów projektu powinien być czas, aby zaprezentować swoją organizację i zespół projektowy. Podczas tego spotkania omawiana jest również strategia realizacji projektu.

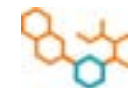
02 Umowa Partnerska (Partnership Agreement)

Wewnętrzna umowa pomiędzy partnerami projektu, opisująca wewnętrzne zasady i warunki współpracy przy realizacji konkretnego projektu. Powinna ona zawierać między innymi: zadania i obowiązki lidera projektu oraz partnerów projektu, informacje o podziale budżetu i zasadach zarządzania finansami. Umowa powinna zostać podpisana przez przedstawicieli prawnych wszystkich organizacji partnerskich na samym początku realizacji projektu.

03 Opiekun/Opiekunka projektu (Project officer)

Osoba oddelegowana przez organ przyznający dotację, która będzie osobą kontaktową dla projektu. Rolą Opiekuna/Opiekunki projektu jest monitorowanie i wspieranie realizacji projektu. Możesz zadawać mu/jej pytania, jeśli masz jakiegokolwiek wątpliwości dotyczące realizacji umowy finansowej. Powinieneś/powinnaś również informować go/ją o wszelkich zmianach w projekcie; możesz też zapraszać na wydarzenia związane z projektem. Warto zbudować tu dobrą relację - od tej osoby kontaktowej w instytucji finansującej możesz uzyskać wiele praktycznych i przydatnych porad.





Słownik



04 Współfinansowanie (Co-financing / co-funding)

Zasada, zgodnie z którą część kosztów projektu wspieranego przez organ finansujący UE musi zostać poniesiona przez beneficjenta lub pokryta z wkładów zewnętrznych, innych niż dofinansowanie z UE.

05 Koordynator/Organizacja koordynująca (Coordinator/Coordinating organisation)

Organizacja uczestnicząca ubiegająca się o dofinansowanie projektu w imieniu konsorcjum organizacji partnerskich. Koordynator ma specjalne obowiązki przewidziane w umowie o dofinansowanie.

06 Partner/Organizacja partnerska (Partner / Partner organisation)

Organizacja partnerska to organizacja formalnie zaangażowana w projekt (współbeneficjent), ale nie pełniąca roli koordynatora.

07 Umowa Finansowa (Grant Agreement)

Umowa określająca warunki realizacji projektu i jego współfinansowania. Zawiera, m.in. informacje na temat tego, jakie działania zostaną podjęte, czas trwania projektu, całkowity budżet, stawki i koszty, wkład z budżetu UE, wszystkie prawa i obowiązki oraz wiele innych.

08 Plan Awaryjny/Naprawczy (Contingency Plan)

Jest narzędziem do osiągnięcia elastyczności i radzenia sobie z nieprzewidywanymi sytuacjami. Jest to strategia stworzona do radzenia sobie z sytuacjami nadzwyczajnymi lub z sytuacjami, które mogą się wydarzyć i spowodować problemy w przyszłości.





Słownik



09 Ewaluacja (Evaluation)

Ewaluacja to proces oceny skuteczności programu lub projektu. Proces ten obejmuje gromadzenie, analizę i interpretację danych.

10 Wpływ projektu (Impact)

Długoterminowe lub pośrednie skutki dostarczenia rezultatów projektu. Na przykład, po zakończeniu projektu rozwijającego kompetencje przedsiębiorcze, niektórzy uczestnicy/uczestniczki faktycznie zaczną prowadzić własną działalność gospodarczą, zmniejszając bezrobocie w sposób bezpośredni (zdobywają zatrudnienie) i pośredni (tworzą możliwości zatrudnienia dla innych).

11 Zrównoważone rezultaty projektu (Sustainability of the project results)

Realizacja projektu w sposób zrównoważony to podejście, które równoważy środowiskowe, społeczne i ekonomiczne aspekty pracy w projekcie tak, aby zaspokoić bieżące potrzeby interesariuszy bez narażania lub nadmiernego obciążania/redukcji zasobów dostępnych dla przyszłych pokoleń.

11 Upowszechnianie (Dissemination)

Upowszechnianie to czynności lub procesy rozpowszechniania informacji dotyczących realizowanego projektu, w szczególności - rezultatów projektu.





Dodatkowe zasoby i materiały edukacyjne



ROZDZIAŁ 1:

- Wzór notatki ze spotkania
- Wzór szablonu zwrotu wydatków (EN)
- Wzór szablonu karty czasu pracy

ROZDZIAŁ 2:

- Wzór szablonu do monitoringu wewnętrznego

ROZDZIAŁ 3 :

- Wskazówki dotyczące organizacji grupy fokusowej
- Szablon analizy SWOT

ROZDZIAŁ 4:

- Wzór planowania ewaluacji



Idź do strony 57



Idź do strony 68



Idź do strony 106



Idź do strony 136



Idź do strony 165



Studia przypadków



Kilka wskazówek i pomysłów, jak radzić sobie z najbardziej aktualnymi wyzwaniami w edukacji dorosłych (materiały dostępne w j.angielskim):

- **Studium przypadku 1: "Ekologiczne i społeczne aspekty Włączenia i Różnorodności w edukacji dorosłych"** ("*Ecological and social aspects of Inclusion and Diversity in adult education.*")
 - Powiązany tematycznie artykuł, platforma EPALE: "*Ecological and social aspects of Inclusion and Diversity in adult education*"
- **Studium przypadku 2: "Jak wykorzystać transformację cyfrową dla lepszego nauczania i uczenia się online dla dorosłych"** ("*Digital transformation for better distance and online teaching and learning for adults.*")
 - Powiązany tematycznie artykuł, platforma EPALE: "*Harmonizing Learning: How Music Revolutionizes Icelandic Language Education for Foreigners*".
- **Studium przypadku 3: "Świadomość ekologiczna osób uczących się i edukatorów/edukatorek oraz wspieranie aktywnego uczestnictwa demokratycznego dorosłych Europejczyków"** ("*Environmental awareness of the learners and educators & supporting active democratic participation of the adult Europeans.*")
 - Powiązany tematycznie artykuł, platforma EPALE: "*Environmental awareness of the learners and educators & supporting active democratic participation of the adult Europeans.*"





Mini-wywiady



MINI-WYWIADY I REFLEKSJE KOŃCOWE

Celem tych krótkich refleksji jest pokazanie różnorodności projektów europejskich i różnorodności tematów, które podejmują.



Polska



Włochy



Portugalia



Węgry



Islandia



Extra

