

# ZARZĄDZANIE projektami społecznymi



pod redakcją Bohdana Roźnowskiego



Potrzebne jest upowszechnianie zarówno wiedzy teoretycznej, standardów metodologiczno-warsztatowych oraz doświadczeń praktycznych wynikających z realizacji projektów społecznych, żeby podnieść ich poziom naukowy, zwiększyć walory aplikacyjne oraz efektywność społeczną.

Publikacja tej pracy zbiorowej jest zamierzeniem wysoce trafnym z punktu widzenia upowszechniania wiedzy metodologicznej w zakresie projektów społecznych. Przyda się ona głównie osobom zaangażowanym w realizację projektów dotyczących rynku pracy.

*Prof. dr hab. Adam Biela*



---

Materiały szkoleniowe dla służb zatrudnienia

# **Zarządzanie projektami społecznymi**

---

Lublin, 2007

Tytuł książki:	<b>Zarządzanie projektami społecznymi</b>
Seria wydawnicza:	<b>Materiały szkoleniowe dla służb zatrudnienia</b>
Redakcja:	<b>dr Bohdan Roźnowski</b>
Recenzent:	<b>prof. dr hab. Adam Biela</b>
ISBN:	<b>978-83-924611-6-6</b>
Wydawca:	<b>Instytut Rynku Pracy - Fundacja Nowy Staw</b>

# Spis treści

<i>Bohdan Rożnowski</i>	
Wstęp .....	7

## Część pierwsza

### Teorie, modele oraz narzędzia zarządzania projektami społecznymi

<i>Mariusz Wołośniej</i>	
Kultura pracy jako „trzecia siła” rynku pracy .....	13
<i>Zofia Kawczyńska-Butrym</i>	
Problemy społeczne - zróżnicowanie i rozpoznawanie .....	27
<i>Konrad Konefał</i>	
Metody pozyskiwania i analizy danych .....	35
<i>Kalina Grzesiuk</i>	
Budowa strategii w instytucjach rynku pracy .....	45
<i>Małgorzata Torój</i>	
Zarządzanie zespołem projektowym .....	61
<b><i>Krzysztof Markowski</i></b>	
<b>Wybrane sposoby oddziaływania skutecznego menedżera na pracowników ....</b>	<b>79</b>
<i>Bohdan Rożnowski</i>	
Zarządzanie konfliktem w przygotowaniu i realizacji projektów .....	89
<i>Mariola Laguna</i>	
Szkolenie i rozwój pracowników.....	103
<i>Grzegorz Gach..</i>	
Logistyka projektów .....	115
<i>Małgorzata Janczarek</i>	
Proces budżetowania projektów .....	123
<i>Aneta Duda</i>	
Instytucja społecznie zaangażowana .....	139
<i>Dariusz Wadowski</i>	
Ewaluacja projektów .....	151

## Część druga Doświadczenia z realizacji projektów społecznych

<i>Kalina Grzesiuk</i>	
Doświadczenia współpracy w budowaniu strategii w instytucjach rynku pracy ..	165
<i>Anna Moskwa</i>	
Rola współpracy międzynarodowej .....	171
<i>Małgorzata Torój</i>	
Efektywne planowanie spotkań.....	179
<i>Bohdan Rożnowski</i>	
Konflikt w praktyce przygotowywania i realizacji projektów .....	183
<i>Małgorzata Janczarek</i>	
Budżetowanie w praktyce przygotowywania i realizacji projektów .....	189
<i>Wojciech Moniuszko</i>	
Konto google jako narzędzie pracy zespołu projektowego .....	199

## **Wstęp**

Przedstawiam Państwu publikację zatytułowaną „Zarządzanie projektami społecznymi”, której celem jest poszerzenie wiedzy na temat zarządzania projektami społecznymi, wskazanie narzędzi przydatnych w tym zakresie oraz przedstawienie doświadczeń osób zarządzających tego typu projektami. Publikacja wychodzi naprzeciw oczekiwaniom licznej grupy pracowników instytucji rynku pracy, którzy przygotowują się do realizacji projektów w nowym okresie programowania. W czasie spotkań często skarżyli się oni na brak przystępnej literatury poświęconej projektom społecznym realizowanym na rynku pracy. Na ich zamówienie zostały zebrane artykuły składające się na tą publikację.

Zmiany społeczne, które obecnie obserwujemy, wymuszają na instytucjach konieczność reorganizacji pracy zgodnie z ideą projektową. Metoda ta polega na zaangażowaniu pracowników oraz zasobów firmy w realizację konkretnego przedsięwzięcia i wykorzystaniu zdobytych doświadczeń w podejmowaniu kolejnych wyzwań. W systemie projektowym można przeprowadzić prawie każde działanie, przy czym trzeba spełnić kilka warunków. Należy ustalić cel i sposób weryfikacji jego osiągnięcia, określić ramy czasowe i środki, które można wykorzystać oraz zaplanować działania, które doprowadzą do osiągnięcia założonych celów.

Poniższa publikacja poświęcona zarządzaniu projektami odwołuje się do coraz powszechniej stosowanego systemu pracy opierającego się na metodzie projektowej. Początkowo projekty realizowano w obszarze działań przekraczających możliwości pojedynczej instytucji. W momencie powstania konsorcjów pojawiła się potrzeba stworzenia nowych form organizacji pracy. Obecnie struktura funkcjonowania instytucji coraz częściej przybiera postać projektu. Aby zorganizować i zrealizować konkretne działanie, angażuje się pracowników różnych działów i różnych profesji. Z uwagi na wzrastający wymóg elastyczności organizacji wydaje się, że ten model pracy będzie się rozwijał i obejmował nowe obszary.

Autorami, składających się na książkę artykułów, są specjaliści między innymi z dziedziny zarządzania, socjologii, psychologii, prawa, rachunkowości i informatyki. Zróżnicowanie doświadczeń oddaje szerokość problematyki związanej z zarządzaniem projektami, w których wszystkie te dziedziny nauki znajdują zastosowanie.

---

<sup>1</sup> Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Zarządzanie projektami, które jest tematem publikacji, świadomie zawężamy do obszaru projektów społecznych. Cele społeczne jawią się jako coraz istotniejszy aspekt działalności organizacji. Można wskazywać na kryzys społeczny naszej cywilizacji i wieszczony koniec wartości czy pracy (Riffikin), zmniejszanie się aktywności społecznej obywateli (Carroll oraz Huntington). Wśród celów osiąganych przez organizacje, dzięki organizacji pracy w formie projektów, coraz większą rolę pełnią więc cele społeczne. Rozwiązanie konkretnego problemu społecznego, a nie działalność statutowa, stało się wyznacznikiem efektywności instytucji rynku pracy. Dlatego środki alokuje się do realizacji wybranych celów. Zwiększa to plastyczność organizacji, która po rozwiązaniu ważnego problemu zmienia kierunek działalności i zajmuje się kolejnym.

Książka adresowana jest do pracowników instytucji rynku pracy. Po pierwsze, książka ta powstała jako owoc doświadczeń zebranych w czasie realizacji projektu adresowanego do tej grupy. Po drugie, wybraliśmy służby zatrudnienia, bo zajmują się one ważną i trudną problematyką - rynkiem pracy. Jest to problem w Polsce stale aktualny, którego specyfika, choć ulega zmianie, to jednak wciąż pojawiają się nowe problemy, które należy rozwiązywać. Trzeba podkreślić, że zmiana organizacji pracy - na działania projektowe w tych instytucjach jest ogromnym skokiem mentalnym. Z uwagi na swoją wielkość zmiana ta wymaga bardzo dużego wsparcia ze strony otoczenia: doradztwa, szkoleń, studiów podyplomowych i literatury fachowej. Obecne na rynku publikacje są adresowane do specjalistów zarządzania (m.in.: M. Pawlak; M. Szwalbe; B. Grucza, K. Ogonek, M. Trocki; S. Berkun). Niewiele publikacji kierowanych jest do osób zajmujących się projektami społecznymi („Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego" wydany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego w 2006 r.), jeszcze mniej pokazuje aspekt praktyczny zarządzania projektami - dzielenia się doświadczeniami. W niniejszej publikacji chcemy połączyć wszystkie punkty widzenia i zapłacić braki. Zebrane artykuły są nie tylko przedstawieniem elementów wiedzy teoretycznej dotyczącej zarządzania, ale także stanowią przykład dzielenia się dobrymi praktykami przez osoby doświadczone w zarządzaniu projektami. Połączenie obu tych aspektów stanowi o oryginalności oferowanej przez nas publikacji.

W tym celu zebraliśmy artykuły, które dotyczą kluczowych zagadnień związanych z przygotowywaniem, realizacją i rozliczeniem projektów społecznych. Z uwagi na szerokość zagadnień zmuszeni byliśmy do ograniczenia się do najważniejszych wycinków.

Artykuły pogrupowano w dwie części. Pierwsza zawiera wiedzę teoretyczną, która powinna być wykorzystywana przez menedżerów projektu. Są wśród nich teorie, modele dotyczące zarządzania, opracowanie dotyczące problemów społecznych powiązanych z rynkiem pracy choć ujawniających się w odległych dziedzinach, a także konkretne narzędzia przydatne do wykorzystania w praktyce projektowej.

W drugiej części znajdują się krótkie artykuły, w których autorzy dzielą się doświadczeniem w realizacji projektów. Część tych doświadczeń pochodzi od uczestników studiów podyplomowych realizowanych w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II dla pracowników instytucji rynku pracy

finansowanych przez EFS w ramach projektu „Zarządzanie projektami społecznymi - szkolenia służb zatrudnienia” (nr DWF 21.1181).

Zbiór otwiera artykuł napisany przez M. Wołonciewa, który dokonuje analizy czynników decydujących o kierunku zmian zachodzących na rynku pracy. Pokazuje on złożoność zjawiska społecznego, jakim jest rynek pracy.

Kolejny tekst, przygotowany przez Z. Kawczyńską-Butrym, zawiera poszerzoną perspektywę patrzenia na diagnozę problemów społecznych rynku pracy. Wskazuje na wiele aspektów diagnozy problemów społecznych. Dopełniając zagadnienie diagnozy problemów społecznych, w następnym artykule K. Konefał przedstawia narzędzia zbierania danych o rynku pracy i ich opracowywania.

Kolejny krok w działaniu projektowym to budowanie strategii działania. Temu zagadnieniu poświęcony jest artykuł napisany przez K. Grzesiuk. Tekst ten opisuje narzędzia tworzenia strategii działania - przydatne zarówno w pracy projektowej jak i dla całej organizacji.

Grupa kolejnych czterech artykułów skupia się na zarządzaniu ludźmi w zespole projektowym. M. Torój skupia się na organizacji zespołu pracowniczego, K. Markowski na komunikacji, B. Rożnowski na utrzymywaniu konfliktu na optymalnym poziomie, a artykuł M. Laguny przybliża czytelnikom problematykę szkolenia. Właśnie ta forma oddziaływania jest najczęściej wykorzystywana w ramach projektów społecznych adresowanych do uczestników rynku pracy.

Tekst G. Gacha przedstawia zagadnienie szczegółowe organizacji działań w projekcie. Jak zrobić, by nie powiełać aktywności, by nie zbrakło nam niczego w trakcie realizacji, ani nie „przedobrzyć”. Proponowane przez autora reguły pomagają też zarządzać sobą i swoją pracą.

Efektywne wykorzystanie tej wiedzy pozwala przekształcić grupę pracowników w zespół. Ze względu na specyfikę organizacji pracy opartą o projekty, często decyduje to o powodzeniu.

Artykuł M. Janczarek skupia się na zagadnieniach związanych z budżetem projektu. Z jednej strony chodzi o zaplanowanie środków w taki sposób, by projekt był bezpieczny, a jednocześnie nie żądać zbyt wiele. Autorka podejmuje też zagadnienia rozliczania projektów.

Artykuł A. Dudy przedstawia problematykę związaną z wykorzystywaniem public relations we wspomaganie skuteczności działań zmierzających do wprowadzania zmian na rynku pracy.

D. Wadowski przedstawia znaczenie ewaluacji dla właściwej realizacji projektu i jak należy ją przeprowadzić, by była obiektywna i przydatna w pracy. Nikt nie lubi być oceniany, dlatego proces ewaluacji jest trudny i wymaga zastosowania się do rad autora.

Artykuły w drugiej części książki są dzieleniem się doświadczeniami zebranymi podczas realizacji projektu. Autorzy: K. Grzesiuk, A. Moskwa, M. Torój, B. Rożnowski, M. Janczarek i W. Moniuszko przedstawiają bardzo konkretne narzędzia lub zdarzenia, na które każdy prowadzący projekt społeczny może się natknąć.