PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 17 — 2008
Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych

Robert Wysocki
Uniwersytet Zielonogórski

DETERMINANTY KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTEM NA PRZYKŁADZIE PROJEKTU „PODNOSZENIE KWALIFIKACJI JĘZYKOWYCH OSÓB PRACUJĄCYCH W WOJEWÓDZTWIE LUBUSKIM"

1. Dynamika zmian otoczenia – identyfikacja potrzeb

Przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej stworzyło szereg możliwości, które dotychczas były niedostępne lub ograniczone. Swobodny przepływ osób, towarów, usług, informacji i kapitału stał się rzeczywistością. Szczególnie uwidoczniło się to w dniu z 20 na 21 grudnia 2007 r., kiedy Polska przystąpiła do strefy Schengen. Umiejętność komunikowania się, znajomość języków obcych przestały być atutem pozwalającym uzyskiwać przewagę konkurencyjną, stały się wymogiem.

Potrzeba zapewnienia właściwego przepływu informacji przez władze lokalne w dobie społeczeństwa informacyjnego jest warunkiem koniecznym rozwoju regionalnego. Wśród autorów analizujących problemy rozwoju lokalnego istnieje duża zgodność poglądów w zakresie uniwersalnych czynników rozwoju[1]. Jednym z czynników jest właściwie zaprojektowany i wdrożony system wymiany informacji. System powinien umożliwiać komunikowanie się nie tylko w języku ojczystym.

Badania przeprowadzone wśród 2177 pracowników jednostek samorządów terytorialnych województwa lubuskiego w 2004 r. (70,04% JST w województwie) poprzedzające realizację projektu wykazały m.in., że jedynie niewielka część pracowników tej grupy zawodowej zna język obcy na poziomie pozwalającym na swobodne komunikowanie się[2]. Do grupy tej zalicza się tylko 15,09% ankietowanych osób. Uzyskane wyniki badań należałoby jednak skorygować, gdyż badania oparte były na subiektywnej samoocenie poszczególnych osób. Badane osoby odnosiły

[1] Por. [Kot 2003, s. 26-28].
[2] [Danielak, Wysocki 2006, s. 131-132].

swoją znajomość języka obcego do podanego w ankiecie wzorca. W związku z tym liczba osób znających język obcy na poziomie pozwalającym swobodnie komunikować się z pewnością była mniejsza.

2. Cel i charakterystyka projektu

Celem projektu było wykształcenie umiejętności posługiwania się językiem obcym wśród docelowej grupy beneficjentów ostatecznych[3] na takim poziomie, który zapewniłby im możliwość przekazywania, odczytywania i rozumienia informacji pochodzących z różnych źródeł obcojęzycznych. Rezultatem projektu było uzyskanie przez uczestników kwalifikacji potwierdzających nabyte umiejętności. Projekt skierowano, zgodnie z założeniami wynikającymi ze Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego (poddziałanie 2.1)[4], do osób dorosłych pragnących podnieść swoje kwalifikacje zawodowe. W projekcie przewidziano udział 216 uczestników, którzy zostali podzieleni na 27 grup liczących po 8 osób.

W związku z ogólnie utrudnionym dostępem do instytucji specjalizujących się w nauczaniu języków obcych, szczególnie w miejscowościach liczących poniżej pięćdziesięciu tysięcy mieszkańców, zajęcia prowadzone były w wybranych 27 miejscowościach województwa lubuskiego. Realizację zajęć zaplanowano na dwa lata, tj. od stycznia 2006 r. do stycznia 2008 r. W sumie zrealizowano 528 godzin lekcyjnych na jednego uczestnika, które odbywały się trzy razy w tygodniu po dwie godziny lekcyjne i były prowadzone w czasie wolnym od pracy na terenie siedziby urzędów gmin i powiatów. Uczestnikami projektu były osoby dorosłe pochodzące z różnych środowisk, grup społecznych i w różnym wieku. W związku z tym dobór sposobu prowadzenia zajęć i materiałów, tj. metod i treści wykorzystywanych w trakcie prowadzenia zajęć, scedowano na poziom lektorów, którzy w ten sposób stali się bezpośrednio odpowiedzialni za postępy w nauce beneficjentów ostatecznych.

3. Założenia teoretyczne sytemu komunikacji w zarządzaniu projektem językowym

Mówiąc o projekcie językowym, należy postrzegać go jako system otwarty. Oznacza to, że uwzględniane będą ciągłe interakcje z jego otoczeniem. W podejściu

---

[3] Nomenklatura stosowna w programach operacyjnych, pomimo szczegółowości, wprowadza swoiste zamieszanie w rozumieniu i czytelności takich pojęć, jak: „beneficjent", „beneficjent ostateczny", „instytucja wdrażająca". Instytucja wdrażająca to organizacja odpowiedzialna za wdrażanie, tj. organizowanie i ogłaszanie konkursów na nabory wniosków o dofinansowanie projektów. Beneficjentem jest każda jednostka, organizacja, instytucja, która ubiega się o dofinansowanie wniosku tj. projektu ze środków europejskich (funduszy strukturalnych). Beneficjentem ostatecznym jest każda jednostka, organizacja, instytucja, która bezpośrednio lub pośrednio korzysta z rezultatów zrealizowanego projektu.

[4] [Zintegrowany Program…, s. 463-465].

systemowym system definiowany jest jako zbiór wzajemnie powiązanych i współzależnych części[5].

R.K. Wysocki i R. McGary projekt definiują jako „sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami"[6]. W klasycznym podejściu do zarządzania projektami, czyli tradycyjnym zarządzaniu projektem (TPM), do etapów cyklu realizacji projektu zaliczają kolejno: zdefiniowanie zakresu projektu stworzenie planu projektu, rozpoczęcie wykonania projektu, monitorowanie i kontrolę postępu prac nad projektem, zamykanie projektu[7].

Zarządzanie projektem polega na zastosowaniu wiedzy, doświadczeń, narzędzi, metod oraz technik w działaniach projektowych w celu osiągnięcia lub przewyższenia potrzeb i oczekiwań interesariuszy. Wiąże się to z koniecznością godzenia ze sobą wielu parametrów, którymi są np.: zakres, czas, koszty oraz jakość, różne potrzeby i oczekiwania udziałowców, zidentyfikowane i niezidentyfikowane wymagania[8].

Jeśli rozważa się pojęcie „komunikacja", niewątpliwie należy uwzględnić takie zagadnienia, jak: proces komunikacji (proces przekazywania i rozumienia informacji), formy komunikacji (pisemne i ustne, w tym sieć pogłosek), sygnały niewerbalne w komunikowaniu, media elektroniczne w komunikowaniu, bariery komunikacji[9].

Odnosząc się do powyższych definicji, przez system komunikacji projektu językowego będziemy rozumieć sieć powiązań opartą na procach komunikacji, które zachodzą między wszystkimi elementami składowymi projektu, tj. jego uczestnikami, jak również między elementami składowymi projektu a elementami znajdującymi się w jego otoczeniu. Uwzględniając etapy cyklu realizacji projektu, zauważa się, że procesy komunikacji mogą przybierać różną postać: od nieformalnych sposobów komunikowania, do sformalizowanych.

Problematyka zarządzania projektami jest zróżnicowana. W ramach podstawowego podziału wyodrębniane są cztery główne obszary problemowe:

1. Funkcjonalne zarządzanie projektami.
2. Instytucjonalne zarządzanie projektami.
3. Personalne zarządzanie projektami.
4. Metody zarządzania projektami[10].

Obszar funkcjonalnego zarządzania projektami pozwala m.in. na wyróżnienie w procesie realizacji projektu procesów podstawowych i pomocniczych. Do procesów podstawowych zaliczamy wszystkie działania, które w bezpośredni sposób

---

[5] [Robbins, DeCenzo 2002, s. 78].
[6] [Wysocki, McGary 2005, s. 47].
[7] [Wysocki, McGary 2005, s. 67].
[8] [http://mfiles.ae.krakow.pl…].
[9] [Robbins, DeCenzo 2002, s. 513-521].
[10] [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 32-33].

przyczyniają się do osiągnięcia przyjętego celu. Natomiast do pomocniczych zaliczamy te, które wspomagają procesy podstawowe i nie przyczyniają się bezpośrednio do osiągnięcia celu. Obszar instytucjonalnego zarządzania projektami zajmuje się poszukiwaniem odpowiedzi m.in. na pytanie: jaki powinien być obieg informacji między jej elementami, obszar personalnego zarządzania projektami zajmuje się zaś poszukiwaniem odpowiedzi na następujące pytania: jakie wymagania odnośnie do wiedzy, umiejętności i motywacji uczestników realizacji projektu wynikają z zadań projektu i kto może je spełnić, jakie dodatkowe zadania z zakresu szkolenia, rozwoju i motywacji pracowników należy zrealizować, jakie charakterystyczne wartości, style kierowania i wzory zachowań powinny obowiązywać przy realizacji projektu i jak się one mają do kultury organizacji. Z kolei metody zarządzania projektami dostarczają wiedzy na temat sposobów i technik zarządzania projektami.

Umiejętność komunikacji to tak zwana metakompetencja, czyli najważniejsza ze wszystkich kompetencji[11]. Łączy w sobie wszystkie elementy i zagadnienia związane z komunikacją. O istotności roli komunikacji między członkami zespołu projektowego w zarządzaniu projektem pisał H. Brandenburg. Stwierdził on, że w warunkach polskich, ze względu na brak doświadczenia w dziedzinie zarządzania projektami, występuje jeszcze jedno zagrożenie mogące spowodować znaczne perturbacje w realizacji projektu: niewystarczająca koordynacja prac nad projektem i brak komunikacji między członkami zespołu projektowego[12].

Komunikowanie się między uczestnikami zespołu projektowego czy dowolnej organizacji nie zawsze odbywa się w sposób bezpośredni. W pracy zespołowej istotne znaczenie ma odległość. Im bliżej siebie znajdują się uczestnicy projektu, tym większe prawdopodobieństwo, że będą się regularnie kontaktować i wymieniać spostrzeżenia. Fizyczne usytuowanie uczestników zespołu ma ogromny wpływ na zakres komunikacji i dzielenia się wiedzą[13]. W związku z tym znaczna odległość fizyczna między uczestnikami projektu może być potencjalnym źródłem ograniczającym skuteczność działania zespołów. Jednym z narzędzi ułatwiających wymianę informacji między uczestnikami projektu jest tzw. ściana komunikacyjna. Sekcja ta zawiera linki i informacje, które umożliwiają kontakty w zespole. Strony internetowe są przydatnym narzędziem, lecz wymagają pewnej uwagi. Ktoś musi się zająć monitorowaniem i uaktualnianiem strony. Zależnie od zakresu projektu praca ta może stanowić czyjś całkowity wkład w pracę nad projektem[14].

Z kolei J.D. Frame, wskazując czynniki ograniczające skuteczność działania zespołów[15], wymienia wadliwą komunikację jako jedną z ważniejszych przyczyn zmniejszającą wydajność i skuteczność zespołów. Ma ona miejsce wówczas, gdy komunikacja jest celem, a nie środkiem do uzyskania wyników w pracy, gdy następ-

[11] [Szwabe 2007, s. 210-211].
[12] [Brandenburg 2002, s. 86].
[13] [*Zarządzanie projektami*... 2006, s. 96-97].
[14] [*Zarządzanie projektami*… 2006, s. 100].
[15] Por. [Frame 2001, s. 75-95].

puje spowolnienie procesu komunikacji między członkami zespołu lub gdy przekazywane informacje ulegają zniekształceniu w procesie przekazu. Powody zaistnienia takiej sytuacji mogą być różne. Na przykład niedostateczne umiejętności lub niewystarczająca wiedza menedżera projektu mogą stać się źródłem konfliktu. Uczestnicy projektu, popadając w pułapkę nadziei, będą jednak starali się ukryć niedociągnięcia, wskazując jako źródło problemu trudności związane z komunikacją.

Przeciwdziałając takim sytuacjom, a jednocześnie uzyskując dodatni efekt synergii działających zespołów, można stosować metody rankingowe, które służą do oceny pracowników projektu. H. Kerzner[16] stwierdza, że najlepszym podejściem pozwalającym na porównywanie ludzi pracujących w różnych jednostkach organizacyjnych wydaje się technika rankingowa wymagająca porównywania z innymi osobami z zespołu. Jednocześnie wymienia szereg innych technik służących do oceny pracowników. Do podstawowych zalicza: pisemną opinię, graficzną skalę ocen, wywiad środowiskowy, metodę wymuszonych wyborów, metodę wydarzeń krytycznych, zarządzanie przez cele, podejście wykorzystujące standardy pracy, metodę rankingową, centra oceny.

4. Aspekty praktyczne wybranych elementów systemu komunikacji projektu językowego

Projekt, jako sekwencja niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym czasie, bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami, stanowi organizację, która zazwyczaj zostaje powołana do życia w ramach już istniejących instytucji. Projekt, przechodząc kolejne etapy cyklu zarządzania (etapy cyklu życia projektu), zmienia swoją strukturę.

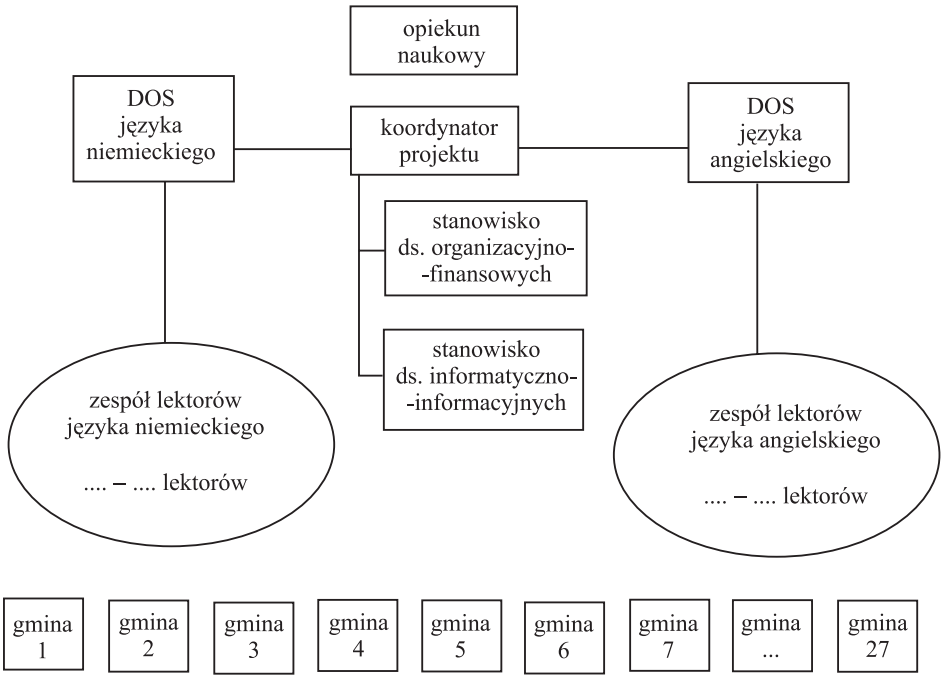
W niniejszej części opracowania system komunikacji projektu językowego zostanie omówiony na podstawie etapu monitorowania i kontroli postępu prac nad projektem. Etap ten odpowiada fazie wykonawstwa projektu[17].

Zadania przewidziane do realizacji w wykonawczej części projektu zostały podzielone na podstawowe i pomocnicze. Zadania podstawowe, wchodzące w skład procesów podstawowych, realizowane były przez zespoły lektorów języka niemieckiego i angielskiego. Zadania pomocnicze, wchodzące w skład procesów pomocniczych, realizowane były przez DOS-ów (DOS − *director of studies*) języka niemieckiego i angielskiego oraz osoby tworzące Biuro Zarządzania Projektem. W skład Biura Zarządzania Projektem wchodzą stanowiska: opiekuna naukowego, koordynatora projektu, stanowisko ds. organizacyjno-finansowych i stanowisko ds. informatyczno-informacyjnych. Sposób podziału funkcji został przedstawiony na rys. 1. Rysunek ilustruje schemat struktury organizacyjnej projektu.

---

[16] [Kerzner 2005, s. 351-352].

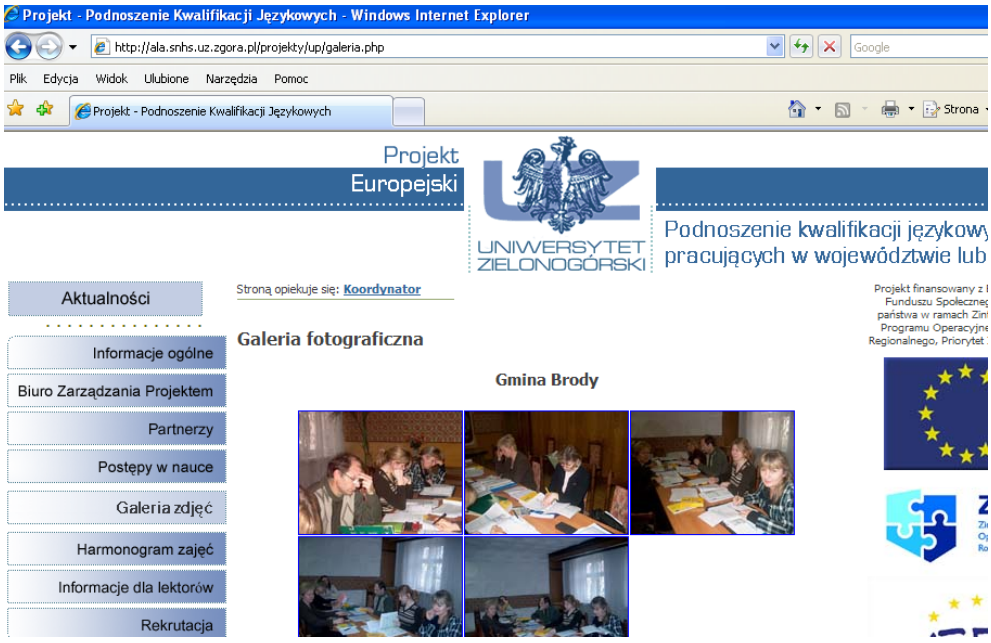
[17] [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 32].



Rys. 1. Schemat struktury organizacyjnej projektu
Źródło: opracowanie własne.

System komunikacji projektu językowego daje się opisać w dwóch płaszczyznach. Pierwszą płaszczyznę systemu komunikacji można rozpatrywać z punktu widzenia relacji zachodzących między lektorem i członkami grupy językowej. W ogólnej charakterystyce projektu zaznaczono, iż znaczna część uprawnień co do sposobu prowadzenia zajęć i doboru materiałów została scedowana na lektorów – osoby pozostające w bezpośrednim kontakcie z uczestnikami, tj. beneficjentami projektu. Ponieważ przedmiotem niniejszego opracowania jest ukazanie systemu komunikacji projektu językowego jako „całości", szczegółowe omówienie tego aspektu zostało pominięte. Druga płaszczyzna systemu komunikacji będzie rozpatrywana z punktu widzenia zarządzania projektem. Zarządzanie projektem w tym ujęciu stanowi proces pomocniczy. W fazie wykonawczej projektu zadania realizowane w ramach zarządzania projektem dotyczyły głównie monitorowania i kontroli postępu prac nad projektem.

Z opisu (charakterystyki) i schematu struktury organizacyjnej projektu wynika, że zespoły projektowe (grupy językowe) znajdowały się w znacznej odległości od siebie. Generalnie nie dochodziło między nimi do żadnych bezpośrednich kontaktów. Kontakt umożliwiony był poprzez korzystanie z tzw. ściany komunikacyjnej – innymi słowy: strony internetowej projektu: http://ala.snhs.uz.zgora.pl/projekty/up/ (rys. 2).



Rys. 2. Galeria fotograficzna

Źródło: opracowanie własne.

W systemie komunikacji projektu przyjęto dwa poziomy: wewnętrzny i zewnętrzny. Podział wynika z dostępności zasobów informacyjnych projektu i kierunku przepływu informacji.

Poziom wewnętrzny systemu komunikacji uwzględnia podział informacji na dostępne dla członów Biura Zarządzania Projektem oraz dostępne dla lektorów i uczestników poszczególnych grup beneficjentów ostatecznych. Członkowie Biura Zarządzania Projektem mieli dostęp do następujących informacji:

1. Zasoby osobowe „baza danych osobowych" projektu:

– listy osobowe biura zarządzania projektem,
– listy osobowe lektorów (por. rys. 7),
– listy osobowe „bazy lektorów",
– listy osobowe uczestników projektu.

2. Dokumentacja projektu:

– formalna dokumentacja projektu obejmująca dokumenty od rozpoczęcia prac nad projektem aż do księgi projektu − dokumentu zamykającego projekt,
– listy obecności wraz z datami przeprowadzenia zajęć,
– potwierdzenia delegacji – dojazdów na miejsce prowadzenia zajęć.

3. Dokumentacja dydaktyczna:

– indywidualne karty postępów w nauce (por. rys. 5),
– grupowe karty postępów w nauce (por. rys. 4),
– wyniki testów śródsemestralnych i semestralnych.

Lektorzy i uczestnicy poszczególnych grup posiadali dostęp do następujących informacji:

1. Informacje dydaktyczne:

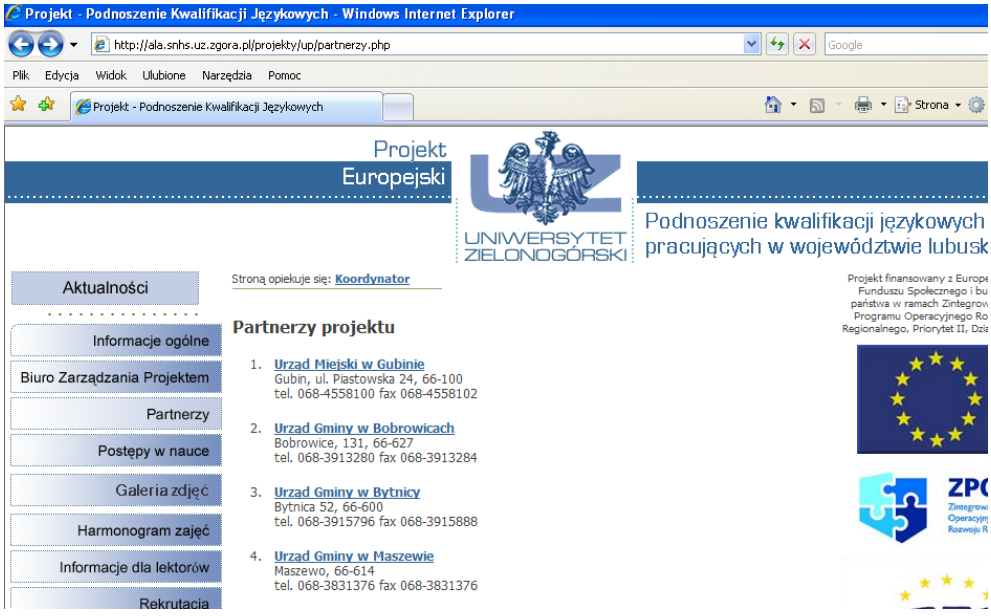
– prezentacja punktowa i graficzna indywidualnych postępów w nauce (por. rys. 6),
– prezentacja punktowa i graficzna grupowych postępów w nauce,
– prezentacja składów osobowych poszczególnych grup.

2. Pozostałe informacje:

– informacje dotyczące zrealizowanych godzin dydaktycznych,
– informacje dotyczące planowanych godzin dydaktycznych,
– materiały i wzory dokumentów projektowych.

Poziom zewnętrzny systemu komunikacji był dostępny dla ogółu zainteresowanych i dostarczał informacji w zakresie:

– źródeł finansowania (Europejski Fundusz Społeczny i budżet państwa),
– celu i charakterystyki projektu,
– instytucji realizującej projekt – głównego beneficjenta projektu,
– partnerów projektu (por. rys. 3),



Rys. 3. Partnerzy projektu

Źródło: opracowanie własne.

– postępów w nauce poszczególnych grup,
– aktualnych informacji o projekcie (np. naborze lektorów, wolnych miejscach w grupach itp.),

– fotograficznej dokumentacji projektu (por. rys. 2),
– informacji uzupełniających materiały dydaktyczne.

Wybrane fragmenty strony internetowej projektu oraz bazy danych stanowią wizualizację informacji, które przepływały między uczestnikami projektu, zapewnia

Wyniki grup

grupa	semestr 1	semestr 2	semestr 3	sierpień 2007*)	wrzesień 2007*)
Grupa nr 1 Gubin	81	86	84	82	83
Grupa nr 2 Bobrowice	74	67	69	67	64
Grupa nr 3 Bytnica	84	78	82	84	80
Grupa nr 4 Maszewo	84	84	88	89	88
Grupa nr 5 Świebodzin	76	78	78	76	75
Grupa nr 6 Zbąszynek	77	79	81	81	79
Grupa nr 7 Skąpe	75	82	83	82	84
Grupa nr 8 Szczaniec	77	81	82	79	78
Grupa nr 9 Babimost	82	84	80	82	81
Grupa nr 10 Kargowa	83	83	84	80	82
Grupa nr 11 Nowogród Bobrzański	83	83	82	79	78

Rys. 4. Grupowe wyniki postępów w nauce
Źródło: opracowanie własne.

Projekt - Podnoszenie Kwalifikacji Językowych

Podnoszenie Kwalifikacji Zawodowych

Grupa nr 2 (Bobrowice)

<-- pop.miesiąc sierpień 2007 nast.miesiąc -->

lp.	uczestnik	S - słuchanie	M - mówienie	C - czytanie	P - pisanie	średnia ocena	
1.	Zbigniew	65	25	55	55	50	[popraw]
2.	Kamila	65	65	65	65	65	[popraw]
3.	Ewa	65	75	75	75	72	[popraw]
4.	Marta	65	55	75	65	65	[popraw]
5.	Andrzej						[popraw]
6.	Ewelina	85	65	75	75	75	[popraw]
7.	Beata	85	85	95	85	87	[popraw]
8.	Wioleta	65	55	65	55	60	[popraw]
	Razem grupa	70	60	72	67	67	

Rys. 5. Indywidualne postępy wyników w nauce
Źródło: opracowanie własne.

PKJ

[PKJ: lektorzy administracja uczestnicy] [partnerzy] [gminy] [miesiące] [Baza Lektorów]
[umowy] [rachunki] [delegacje] [listy do wypłaty] [wydruki]

Projekt PKJ (wydruk nr 42) Data 10-10-2007

Lista rachunków dla lektorów

lektor	styczeń 2006 godziny (kwota): daty zajęć	luty 2006 godziny (kwota): daty zajęć	marzec 2006 godziny (kwota): daty zajęć	kwiecień 2006 godziny (kwota): daty zajęć	maj 2006 godziny (kwota): daty zajęć	czerwiec 2006 godziny (kwota): daty zajęć	sierpień 2006 godziny (kwota): daty zajęć	wrzesień 2006 godziny (kwota): daty zajęć	październik 2006 godziny (kwota): daty zajęć	listopad 2006 godziny (kwota): daty zajęć	grud 20 godz (kwo daty z
OR Roman	8 g. (480,00): 23.01, 25.01, 27.01, 30.01, 8 g.	24 g. (00): 1.02, 3.02, 6.02, 8.02, 10.02, 11.02, 13.02, 20.02, 22.02, 24.02, 25.02, 27.02, 24 g.	28 g. (,00): 1.03, 3.03, 6.03, 8.03, 10.03, 13.03, 15.03, 17.03, 20.03, 22.03, 24.03, 27.03, 29.03, 31.03, 28 g.	22 g. (,00): 3.04, 5.04, 7.04, 10.04, 12.04, 14.04, 19.04, 21.04, 24.04, 26.04, 28.04, 22 g.	24 g. (,00): 5.05, 8.05, 10.05, 12.05, 15.05, 17.05, 19.05, 22.05, 24.05, 26.05, 29.05, 31.05, 24 g.	26 g. (,00): 2.06, 5.06, 7.06, 9.06, 12.06, 14.06, 16.06, 19.06, 21.06, 23.06, 26.06, 28.06, 30.06, 26 g.	26 g. (0,00): 2.08, 4.08, 7.08, 9.08, 11.08, 14.08, 16.08, 18.08, 21.08, 23.08, 25.08, 28.08, 30.08, 26 g.	26 g. (,00): 1.09, 4.09, 6.09, 8.09, 11.09, 13.09, 15.09, 18.09, 20.09, 22.09, 25.09, 27.09, 29.09, 26 g.	24 g. (,00): 2.10, 4.10, 6.10, 9.10, 11.10, 13.10, 18.10, 20.10, 23.10, 25.10, 27.10, 30.10, 24 g.	24 g. (,00): 3.11, 6.11, 8.11, 10.11, 13.11, 15.11, 17.11, 20.11, 22.11, 24.11, 27.11, 29.11, 24 g.	24 (1.12, 6.12, 11. 13. 15. 18. 20. 22. 27. 29. 24

Rys. 6. Lista rachunków dla lektorów ze wskazaniem kwoty i liczby zrealizowanych godzin
Źródło: opracowanie własne.

PKJ - moduł do rozliczeń

PKJ

[PKJ: lektorzy administracja uczestnicy] [partnerzy] [gminy] [miesiące] [Baza Lektorów]
[umowy] [rachunki] [delegacje] [listy do wypłaty] [wydruki]

	Wszyscy lektorzy	Angielskiego	Niemieckiego
1	Katarzyna		angielski
2	Roman		angielski
3	Katarzyna		niemiecki
4	Grzegorz		angielski
5	Barbara		angielski
6	Danuta		niemiecki
7	Maria		niemiecki
8	Dorota		niemiecki
9	Agnieszka		niemiecki

Rys. 7. Lista lektorów projektu
Źródło: opracowanie własne.

jąc im spójność działania i tworząc sieć powiązań opartą na formalnych procesach komunikacji.

Interaktywność strony internetowej projektu umożliwiała bezpośrednie korygowanie informacji przez uczestników projektu. Przykładem jest tutaj możliwość zmiany danych osobowych poszczególnych uczestników. Odbywało się to na drodze bezpośredniego wprowadzenia danych do bazy danych, przy jednoczesnym systemowo wymuszonym e-mailowym zgłoszeniu dokonanych zmian. Ponadto przeka-

zana informacja musiała być potwierdzona w formie pisemnej w trakcie comiesięcznego rozliczenia wykonanych zajęć.

Kolejnym przykładem interaktywności strony internetowej projektu jest możliwość korygowania ocen, które uzyskiwali uczestnicy. Kiedy uczestnik jednej z grup stwierdził, iż dane na temat uzyskanej oceny były niezgodne z tą, którą otrzymał w danym miesiącu, miał możliwość automatycznego jej poprawienia za zgodą lektora. Uczestnicy mieli świadomość, że wszelkie zmiany były zapisywane na bieżąco w katalogu zmian i że w dowolnej chwili można było prześledzić ich formułowanie.

Wykorzystując ogólną dostępność strony internetowej projektu, wprowadzono mechanizm pozwalający wzbudzić zachowania konkurencyjne między grupami i uczestnikami grup. Przykładem jest tutaj upublicznienie miesięcznych i semestralnych zestawień postępów w nauce. Dążąc do zminimalizowania negatywnych skutków porównania wyników, poszczególnym grupom została nadana odpowiednia numeracja.

Baza danych projektu z jednej strony służyła do gromadzenia wszelkich danych, z drugiej umożliwiała indywidualne i grupowe kontaktowanie się np. z lektorami czy uczestnikami projektu. Wykorzystując posiadane dane teleadresowe, możliwe było wysyłanie wszelkich informacji w postaci: e-mali, esemesów, tradycyjnych listów czy rozmowy telefonicznej. Dostęp do bazy umożliwiony był również za pośrednictwem strony internetowej projektu. W związku z tym nie zachodziła konieczność wykonywania obowiązków m.in. koordynatora projektu czy też DOS-ów w siedzibie biura projektu. Stanowisko, które było najmniej mobilne, to stanowisko ds. organizacyjno-finansowych. Wynikało to z konieczności dostosowania się do przepisów księgowo-finansowych.

Kontrola jako element systemu komunikacji w projekcie językowym odgrywała rolę sprzężenia zwrotnego. Kontrola zewnętrzna prowadzona była przez instytucję wdrażającą – Wojewódzki Urząd Pracy. Baza danych ułatwiała przygotowywanie odpowiednich dokumentów, np. sprawozdań okresowych, które beneficjent (realizator projektu) był zobowiązany składać w wyznaczonych odgórnie terminach.

W pewnym sensie można uznać, iż powyżej opisany system komunikacji był nazbyt statystyczny i pozbawiony elementów „humanistycznych". „Urealnienie projektu", czyli wprowadzenie cech ludzkich do sytemu komunikacji, zostało zrealizowane poprzez zamieszczenie galerii zdjęć. Warto zauważyć, że zasygnalizowany aspekt komunikacji wspomagał uczestników projektu w utrzymaniu spójności zespołów i w efekcie w zrealizowaniu przyjętych założeń. Miarą sukcesu niniejszego projektu była liczba osób, które ukończyły szkolenie w zakresie nauki języka obcego i uzyskały certyfikat potwierdzający nabyte umiejętności.

5. Zalety i wady systemu komunikacji w projekcie językowym

Zalety i wady systemu komunikacji omawianego projektu językowego należy rozpatrywać w odniesieniu do charakterystyki projektu. Newralgicznym punktem jest podział terytorialny grup językowych. Projekt był realizowany przy współudziale 27 partnerów – jednostek samorządu terytorialnego województwa lubuskiego, stąd zadania podstawowe były wykonywane poza siedzibą biura projektu.

Do zalet systemu komunikacji projektu językowego można zaliczyć:

- systematyczność przekazywanych informacji,
- obligatoryjność przekazywanych informacji,
- precyzyjność przekazywanych informacji,
- policzalność informacji i możliwość formalnej oceny ich skuteczności,
- trwałość informacji (część informacji o projekcie funkcjonowała w przestrzeni komunikacyjnej: od momentu zamieszczenia na stronie internetowej projektu aż do jego zakończenia),
- powszechność informacji (wybrane informacje były udostępnione ogółowi zainteresowanych),
- mobilność informacji (błyskawiczne przetwarzanie posiadanych informacji, m.in. na potrzeby przygotowywania sprawozdań).

Te zalety upoważniają do twierdzenia, że zaprojektowany system komunikacji projektu językowego stanowił doskonałe narzędzie wspomagające proces zarządzania projektem. Jednakże nie oddziaływał na najważniejszą sferę komunikacji międzyludzkiej, dzięki której można budować pozytywne relacje między uczestnikami zespołu projektowego.

Do wad niniejszego systemu komunikacji projektu językowego można zaliczyć:

- odczucie przedmiotowego traktowania osób będących odbiorcami komunikatów (odczucie pojawiało się po stronie zarówno odbiorców, jak i nadawców komunikatów),
- niedostateczną możliwość pełnego wyjaśnienia zawiłych kwestii, np. związanych ze sposobem prowadzenia zajęć, których wyjaśnienie było możliwe dopiero podczas kontaktu osobistego lektora z pracownikami Biura Zarządzania Projektem,
- odczucie odizolowania od pozostałych grup językowych (uczestników projektu),
- poczucie istnienia nadmiernej luki informacyjnej wśród uczestników.

W odniesieniu do wymienionych wad systemu komunikacji projektu językowego opierającego się jedynie na ścianie komunikacyjnej można stwierdzić, iż takie rozwiązanie nie ma racji bytu, ponieważ przedstawiony system komunikacji był wzbogacony o inne elementy, np. systematycznie organizowane spotkania kadry zarządzającej projektem z lektorami, spotkania pracowników biura projektu z uczestnikami projektu na miejscu prowadzenia zajęć, indywidualne spotkania z uczestnikami projektu.

Reasumując, należy zaznaczyć, że nie ma jedynego słusznego rozwiązania, które będzie konstytuowało system komunikacyjny projektu językowego. Każdy zaprojektowany system komunikacji projektu jest wypadkową ścierających się koncepcji podziału i realizacji zadań. W związku z tym do podstawowych zadań menedżera projektu należy dążenie do minimalizowania wad i wykorzystywania zalet systemu komunikacji, a jest to możliwe poprzez ciągłe zdobywanie wiedzy w tym zakresie i umiejętne jej wykorzystywanie.

Literatura

Brandenburg H., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2002.

Danielak W., Wysocki R., *Potencjał konkurencyjny jednostek samorządu terytorialnego w świetle wyników badań empirycznych*, [w:] D. Fic (red.), *Edukacja i wiedza w społeczeństwie informacyjnym*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2006.

Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG-Press, Warszawa 2001.

http://mfiles.ae.krakow.pl/modules.php?name=Guiki&MODE=SHOW&PAGE=Zarządzanie%20projektem (22.12.2007 r.).

Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2005.

Kot J., *Zarządzanie rozwojem gmin a praktyka planowania strategicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003.

Robbins S.P, DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Szwabe M. (red.), *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

Wysocki R.K., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2005.

Zarządzanie projektami małymi i dużymi, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006.

Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego, 2004-2006, Dziennik Ustaw nr 166, Załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. (poz. 1745).

THEORETICAL AND PRACTICAL COMMUNICATION ASPECTS IN PROJECT MANAGEMENT – BASED ON THE PROJECT: "THE IMPROVEMENT OF LANGUAGE QUALIFICATIONS AMONG WORKING PEOPLE IN THE LUBUSKIE PROVINCE"

Summary

The paper addresses selected issues involved in the process of communication within a project, on the example of the „Raising language competence of employees of Lubin region" project, co-funded by the European Social Fund and state budget. Based on theoretical assumptions, the paper analyses functions of the so-called information wall, i.e. project webpage being part of an authored ICT solution

supporting project management. Benefits and dangers of the information wall are shown, taking into account project characteristics, such as range, time frame, area of influence and list of beneficiaries.

Mgr Robert Wysocki (R.Wysocki@wez.uz.zgora.pl) jest pracownikiem Zakładu Zarządzania Strategicznego na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu Zielonogórskiego. Zainteresowania i obszary badawcze skupia na zarządzaniu projektami, zarządzaniu strategicznym i publicznym. Zdobył doświadczenia jako wykonawca i koordynator trzech projektów: „Lubuska regionalna strategia innowacji", „Podnoszenie kwalifikacji językowych osób pracujących w województwie lubuskim", „Zarządzanie jest sztuką – innowacyjne metody identyfikacji i rozwiązywania problemów zarządzania".