

Tomasz Hoffmann¹

Państwowa Uczelnia Zawodowa im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie

ORCID ID: 0000-0001-8423-8670

e-mail: tomasz.hoffmann@uni.lodz.pl

Komunikacja w projektach unijnych

ABSTRAKT

Artykuł koncentruje się na prezentacji zasad i metod komunikacji w ramach polityki spójności Unii Europejskiej, w kontekście realizacji projektów zarówno inwestycyjnych, jak i nieinwestycyjnych. Wskazuje się, że komunikacja nawet w przypadku regulacji UE ma również zastosowanie we wdrażaniu licznych przedsięwzięć biznesowych, jak i naukowych.

SŁOWA KLUCZOWE: projekty, Unia Europejska, komunikacja

Wprowadzenie

Wejście Polski w struktury Unii Europejskiej spowodowało wiele zmian zarówno o charakterze prawnym, gospodarczym, jak i społecznym. Możliwość czerpania z korzyści integracji europejskiej przyniosła liczne korzyści, ale także wyzwania, przed którymi stanęli beneficjenci.

Do zysków można zaliczyć np. możliwość korzystania z bezzwrotnych środków finansowych, dystrybuowanych przez Unię Europejską na liczne obszary zarówno o charakterze podmiotowym, jak i przedmiotowym. Łącznie w Polsce przeznaczono prawie 83 mld euro na między innymi: badania naukowe, innowacje, komercjalizację, powiązania pomiędzy B+R i MŚP, kluczowe połączenia drogowe, cyfryzację kraju, zieloną energię, a także aktywizację zawodową². Aby jednak skorzystać ze środków bezzwrotnych, każdy beneficjent zobowiązany jest do przygotowania projektu (wniosku o dofinansowanie).

¹ Data złożenia tekstu do Redakcji „MiS”: 29.01.2020 r.; data zatwierdzenia tekstu do druku: 25.05.2020 r.

² M. Hyra, *Na co unijne pieniądze na lata 2014-2020*, Strony lokalne, Częstochowa nr 106, z dn. 08/05/2015, Gazeta Częstochowa, s. 6; M. Stysiak, *Skok do elity za miliardy z Unii*, Gazeta Wyborcza nr 146, z dn. 25/06/2015, Gospodarka, s. 17.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie wybranych, a zatem niektórych aspektów komunikacyjnych stosowanych w projektach współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej. Zakładam następującą hipotezę badawczą: komunikacja w projektach unijnych stała się na tyle ważna, iż usankcjonowano ją prawnie. Miała ona dać jasny przekaz, iż to Unia Europejska wspiera dany projekt, a tym samym wskazać partycypację organizacji międzynarodowej w finansowaniu określonych dziedzin społecznych w Polsce.

Skuteczność realizacji projektów unijnych, w tym wątki związane z zarządzaniem, są determinowane przez postać sprawnej i efektywnej komunikacji (modelu komunikacyjnego) w projekcie.

Omawiane aspekty komunikacyjne w przypadku projektów z dofinansowaniem dotyczą strategii komunikacyjnej przyjętej przez Unię Europejską, a odnoszącej się do przedsięwzięć współfinansowanych ze środków europejskich.

Pojęcie projektu

Problematykę projektów publicznych poruszono przede wszystkim dość szeroko w literaturze ekonomicznej³, politologicznej, a także prawnej⁴. Metodologia zarządzania projektami europejskimi nazywa projekt zbiorem czynności podejmowanych do osiągnięcia określonych celów, w wyznaczonym czasie i za pomocą przeznaczonych na nie budżetu⁵.

Analiza literatury naukowej podejmującej problematykę projektów i zarządzania nimi prowadzi do wniosku, iż jest to określenie wieloznaczne i zarazem odnoszące się do wielu dyscyplin naukowych. Dość szeroko występuje w literaturze zagranicznej i polskiej, a także w praktyce. A. Stabryła uważa z kolei, że o projekcie można mówić w wąskim i szerokim znaczeniu. W wąskim znaczeniu projekt jest rozumiany jako praca analityczno-badawcza, koncepcja budowy i funkcjonowania jakiegoś systemu, dokumentacja techniczna, plan czy program działania⁶. Projekt to również pewien sposób organizacji i prowadzenia przedsięwzięć zespołów ludzi⁷.

Chcąc uściślić pojęcie projektu należy podkreślić, że angielskie słowo „projekt” oznacza to samo, co polskie „przedsięwzięcie” i nie należy mylić tego pojęcia z polskim słowem „projekt”, przez który Polacy rozumieli koncepcję, plan,

³ O. M. Beest, *The risk management of construction project's consent availability*, Transactions of AACE International, 20/2003, s. 1-6; J. D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG - Press, Warszawa 2001; M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; R. Urbanis, *Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 1/2014, s. 18-26.

⁴ A. Gryzik, A. Knapińska, A. Tomczyńska (red.), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi w sektorze przemysłu*, Warszawa 2012, s. 24.

⁵ *Aid Delivery Methods 1: Project Cycle Management Guidelines*, Brussels 2004, s. 8.

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami*, Warszawa 2006, s. 12.

⁷ J. Szych, *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy*, „Oracle'owe PLOUG'tki”, marzec 2005, nr 33, s. 16.

opracowanie, propozycję stworzenia czegoś nowego. Angielskie słowo „projekt” oznacza coś zupełnie innego. „Przedsięwzięcie” oznacza działalność ludzi, zwykle zespołową, podejmowaną w najrozmaitszych dziedzinach. Przedsięwzięcia są duże i małe, udane i nieudane, prywatne i publiczne, komercyjne, ideowe i naukowe⁸.

Definicji projektu jest wiele, jednak wszystkie te różne sformułowania opisują główne jego cechy. Projektem jest przedsięwzięcie o charakterze unikatowym (jednorazowym, często pierwszym), prowadzone po zdefiniowaniu wyników (PRODUKT), terminu wykonania (CZAS) i ram finansowych (BUDŻET). Te trzy kategorie określa się jako wymiary projektu albo jego parametry⁹.

W szerokim znaczeniu projekt jest modelem będącym usprawnieniem określonego obiektu lub systemu, bądź rozwiązaniem bazowym stanowiącym wytwór o nowatorskiej formie i konstrukcji, który umożliwia realizację zamierzonego przedsięwzięcia jako zadania inwestycyjnego, operacyjnego, publicznego i innych.

W tym ujęciu projekt to przedsięwzięcie kompleksowe, którego częściami składowymi są:

- opracowania stadialne,
- modele,
- dokumentacja rozwiązań użytkowych,
- efekty rzeczowe¹⁰.

Należy podkreślić, iż projekt to zbiór aktywności charakteryzujący się następującymi cechami:

- są ze sobą powiązane w złożony sposób,
- zmierzają do osiągnięcia celu, często poprzez wytworzenie unikalnego produktu, usługi bądź rezultatu,
- posiadają zaplanowany z góry początek i koniec.

Upowszechnienie się w ostatnich kilkadziesiąt latach podejścia do planowania, prezentowanego przez znaczne grono amerykańskich teoretyków organizacji i zarządzania, wyeksponowało znaczenie projektu. W każdej organizacji coraz większego znaczenia nabierają działania niepowtarzalne, zwane złożonymi przedsięwzięciami, czyli inaczej projektami.

W ujęciu prakseologicznym projekt oznacza działanie złożone, wielopodmiotowe, przeprowadzane zgodnie z planem, który ze względu na skomplikowany charakter bywa sporządzany przy pomocy specjalnych metod¹¹. W inny sposób projekty można zdefiniować jako niepowtarzalne, złożone przedsięwzięcia zawarte w określonym przedziale czasowym, realizowane zespołowo, w sposób względnie niezależny od powtarzalnej działalności

⁸ *Ibidem*, s. 17.

⁹ *Ibidem*, s. 18.

¹⁰ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2006, s. 31.

¹¹ M. Trocki, B. Gruzca, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s.17.

przedsiębiorstwa, za pomocą specjalnych metod oraz technik¹².

Przedsięwzięcia występują nie tylko w przedsiębiorstwach, lecz także w innych instytucjach, np. administracji publicznej. Pierwszy „atak kultury projektowej” na instytucje rządowe i samorządowe nastąpił wraz z początkiem przyznawania pomocy przez Unię Europejską (najpierw fundusze przedakcesyjne, potem strukturalne). Okazało się wówczas, że wydawanie pieniędzy unijnych odbywa się niemal wyłącznie w wyniku realizacji projektów¹³.

Projekty te podlegają pewnym wspólnym cechom i regulacjom europejskim – są realizowane w bardzo dużej ilości i angażują ogromne zasoby. Ponadto cechą tych projektów jest włączenie do ich realizacji szerokich grup uczestników, często stykających się po raz pierwszy z zarządzaniem w ogóle, a z zarządzaniem projektami w szczególności¹⁴. W związku z tym, aby móc starać się o środki pomocowe (unijne), osoba zainteresowana – beneficjent – zobligowana jest przygotować wniosek o dofinansowanie, zwany projektem.

Ów wniosek wraz z dokumentacją projektu powinien spełniać wszelkie wymagania formalne, jak i merytoryczne. Ponadto wnioskodawca musi przestrzegać zapisów poczynionych w owym projekcie oraz umowie o dofinansowanie. Bardzo istotną kwestią jest sprawa komunikacji projektu, a zatem upowszechniania informacji o tym, że dany podmiot realizuje projekt z dofinansowaniem unijnym.

Komunikacja i jej znaczenie

Termin komunikacja nie jest w pełni jednoznaczny. Może oznaczać i być związany np. z transportem lub przemieszczaniem się ludzi. Natomiast komunikacja międzyludzka to życie człowieka w społeczeństwie oraz komunikowanie się z otoczeniem. Z etymologicznego punktu widzenia pojęcie komunikowania wywodzi się z łacińskiego *communicare* (*być w relacji z, być w związku z, uczestniczyć w, zrzęcać się z*). Łaciński rodowód słowa komunikacja wskazuje, że pełnia porozumiewania w procesie komunikowania się zależy od swoistego współistnienia nadawcy z odbiorcą, a także łączenia się oraz tworzenia wspólnoty ludzi przy użyciu języka, gestów, znaków itp.¹⁵

W światowej i krajowej literaturze przedmiotu definicje dotyczące komunikowania się są różne i wieloznacznie określane. Dla ilustracji ich wielości i dla porównania T. Goban-Klas wyróżnia najbardziej typowe określenia¹⁶.

¹² *Ibidem*, s. 18.

¹³ www.finance-publiczne.pl (23.08.2012).

¹⁴ J. Szych, *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy...*, op. cit., s. 21.

¹⁵ B. Ollivier, *Nauki o komunikacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa 2010, s. 368.

¹⁶ *Ibidem*, s. 42 i 43.

Komunikowanie jako transmisja to przekazywanie informacji w bardzo szerokim znaczeniu tego terminu; przekazywanie informacji, idei, emocji, umiejętności; komunikowanie jako rozumienie, czyli proces, dzięki któremu rozumiemy; komunikowanie jako oddziaływanie, czyli określenie wszystkich sposobów, którymi ludzie oddziałują na siebie poprzez użycie znaków i symboli, a także komunikowanie jako łączenie, czyli proces łączący nieciągłe części naszego żyjącego otoczenia¹⁷. Wreszcie w literaturze przedstawia się komunikowanie jako składnik procesu społecznego, czyli akt komunikatywny, przez który są wyrażane normy grupowe, sprawowana kontrola społeczna itp. L. Kanarski twierdzi, iż komunikacja to wzajemne oddziaływanie na siebie ludzi, którzy informują się, przekazując fakty, własne poglądy i uczucia¹⁸.

W. Głodowski¹⁹ twierdzi, iż komunikowanie jest wszechobecnym ciągłym, przewidywalnym, wielopoziomowym, dynamicznym procesem wymiany znaczeń w celu bardziej efektywnego kierowania naszym życiem²⁰. Nęcki i Awdiejew zakładają, że głównym motywem i celem komunikowania interpersonalnego jest koordynacja działań uczestników interakcji: komunikowanie interpersonalne to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (*symboli*) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania²¹.

Słowniki języka polskiego przypisują rzeczownikowi „komunikacja” dwa znaczenia: pierwsze z nich to „utrzymywanie między dwoma miejscami połączenia za pomocą środków transportu lub łączności za pomocą telefonu itp.”²²; znaczenie drugie to „porozumiewanie się”. Wśród użyć czasownika „komunikować” słownik języka polskiego wyróżnia także formy zwrotne „komunikować się z kimś”, czyli wymieniać z kimś jakieś informacje, a więc porozumiewać się z kimś oraz formy tranzytywne „komunikować komuś coś” w znaczeniu „zawiadamiać kogoś o czymś”.

Nie wchodząc w bliższe rozważania, można stwierdzić, że „komunikacja” oznacza zarówno „komunikowanie”, jak i „komunikowanie się”. Formom tym odpowiada jeden angielski rzeczownik *communication*, używany w znaczeniu „przekazywanie” (np. informacji, idei) bądź w znaczeniu „utrzymywanie kontaktu między kimś”. *Communication* to także „przedmiot komunikowania”²³, a więc informacja, komunikat, wiadomość. Ten sam rzeczownik w liczbie mnogiej

¹⁷ W. Pisarek, *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 17.

¹⁸ L. Kanarski, *Dowódca w sytuacjach społecznych*, MON 2002, s. 85.

¹⁹ W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne*, Hansa Communication, Warszawa 2001, s. 20-25.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Ibidem*, s. 26.

²² *Słownik współczesnego języka polskiego*, E. Wierzbicka (red.), Warszawa 1998, s. 45.

²³ K. Serafin, *Skuteczna komunikacja w podmiotach administracji publicznej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, „Studia Ekonomiczne”, 2013, nr 141, s. 137-138.

(*communications*) oznacza „środki łączności”²⁴.

Brak równoległości między polskim a angielskim zasobem potocznych określeń komunikacji, rzutujący także na terminologię medioznawczą, przysparza tłumaczom literatury z tej dziedziny sporo kłopotów. Kiedy tłumacz napotyka w tekście angielskie słowo *communication*, musi rozstrzygnąć, co w danym kontekście oznacza, zanim zdecyduje, czy użyć tu wyrazu „komunikacja”, „komunikowanie się”, czy „komunikowanie”, a może po prostu „informowanie”.

Proces komunikowania zakłada istnienie dwóch stron – nadawcy komunikatu i jego odbiorcy, a rozpoczyna się w chwili, kiedy osoba (nadawca) chce przekazać fakt, myśl bądź opinię (komunikat) innej osobie (odbiorcy). Komunikat zawsze ma określone znaczenie dla nadawcy, a na przebieg komunikacji ma wpływ wiele czynników, m.in. poziom wiedzy nadawcy, jego doświadczenie, pozycja społeczna i zawodowa, uznawane przez niego wartości. Nadawca, jeśli chce być właściwie zrozumiany przy formułowaniu swego komunikatu, powinien wziąć pod uwagę cechy charakteryzujące odbiorcę i do nich dostosować komunikat.

Skuteczne komunikowanie zachodzi wtedy, gdy następuje zrozumienie komunikatu przez odbiorcę (odkodowanie). Istotnym elementem procesu komunikowania jest sprzężenie zwrotne, które jest reakcją odbiorcy na komunikat nadawcy. Następuje ono wtedy, gdy odbiorca staje się nadawcą. W organizacjach sprzężenie zwrotne może mieć postać ustnego potwierdzenia przyjęcia komunikatu oraz konkretnego działania²⁵.

Komunikacja w projektach unijnych

W projektach z dofinansowaniem unijnym kwestia komunikacji została podniesiona do rangi aktu prawnego, za pomocą którego uregulowano zasady informowania – komunikowania w realizowanym projekcie²⁶. Środowisko projektowe jest o tyle charakterystyczne, iż cechuje się licznymi zdarzeniami ryzykownymi, a zatem odpowiedni projekt przepływu informacji w takim przedsięwzięciu jest bardzo istotny. Można postawić tezę, że komunikacja jest pewnego rodzaju systemem wczesnego ostrzegania, a zatem daje szansę na identyfikację problemów mogących pojawić się w rzeczywistości projektowej.

Sprawnie działający system komunikacji w projekcie pozwala na uporządkowanie działań związanych z zarządzaniem informacją. To z kolei przyczynia się do kształtowania przebiegu projektu²⁷. Cele komunikacji w projekcie

²⁴ *Oxford-popularny słownik angielsko-polski*, E. Mizera, G. Mizera (red.), Warszawa 2000, s. 21.

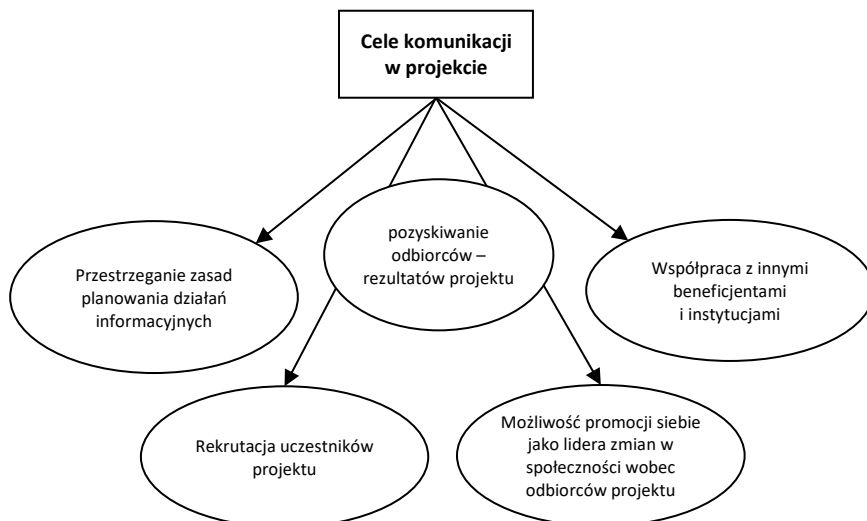
²⁵ L. Lis, *Problematyka komunikacji wewnętrznej w systemie zarządzania jakością na przykładzie Komendy Powiatowej Policji*, [w:] *Zarządzanie jakością w Policji Wielkopolskiej. Teoria i Praktyka*, J. Łańcucki, Z. Rau (red.), Poznań 2003, s. 269-270.

²⁶ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, 2011, s. 56- 62.

²⁷ *Ibidem*, s. 65.

przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 3. Cele komunikacji w projekcie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie „Informacja i promocja w projekcie, realizacja zasady dostępności”, https://pl.plsn.eu/documents/19524/65440/Warsztaty%20IX-X%202017_Informacja%20i%20promocja%20w%20projekcie,%20realizacja%20zasady%20dostępności.pdf/c49799d2-3846-4171-98f4-bbd58ce078c5 (20.10.2018).

Jak można zauważyć, realizacja projektu jest pracą zespołową, a zatem uczestniczą w niej bardzo różne podmioty, osoby czy partnerzy, którzy reprezentują zróżnicowany poziom wiedzy dotyczącej projektu. Poszczególni interesariusze posiadają też często odmienne cele, które mogą wpływać na działania i rezultaty projektu. W związku z powyższym w każdym projekcie, w którym ma się do czynienia z pracą zespołu, jednym z najważniejszych czynników sukcesu przedsięwzięcia jest dobra, skuteczna komunikacja. Oznacza to, że powinna być profesjonalnie zaplanowana, dystrybuowana, raportowana, a także dokumentowana za pośrednictwem stosowanych narzędzi.

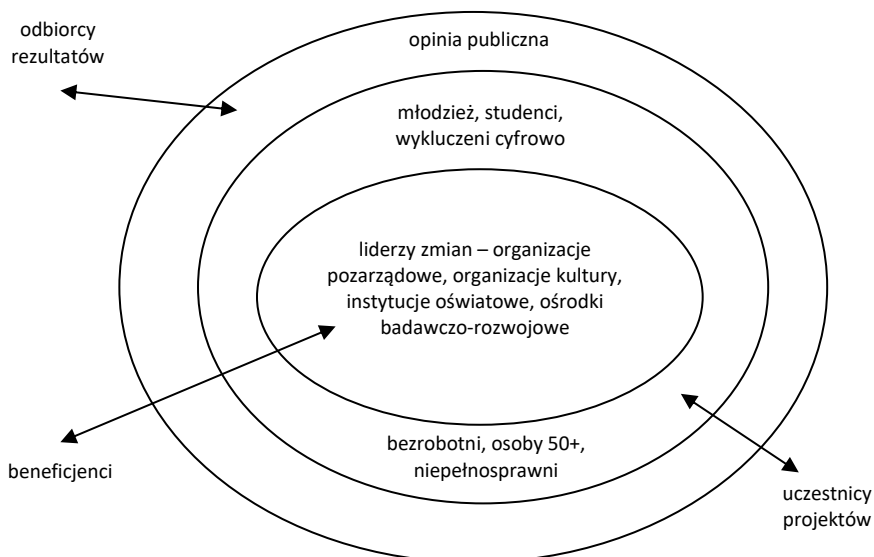
W przypadku projektów unijnych celami dobrej komunikacji są: wypełnianie założeń informacyjnych wynikających z przepisów prawnych, informowanie społeczności o przedsięwzięciu, informacja pomiędzy uczestnikami projektu, rekrutacja w projekcie, współpraca z innymi jednostkami, a tym samym kreowanie dobrych praktyk w projekcie²⁸.

²⁸ Por. S. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 129; B. Dobek-Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1997, s. 12.

Aby móc skutecznie komunikować ważne informacje w projekcie, Instytucja Zarządzająca (Ministerstwo Infrastruktury i Inwestycji) wydała Strategię Komunikacji Polityki Spójności na lata 2014-2020. W dokumencie tym stwierdza się, że dobra komunikacja jest konieczna, aby sprawnie realizować projekty z dofinansowaniem unijnym, a tym samym przekazać grupom docelowym rzetelne informacje o realizowanych przedsięwzięciach²⁹.

Przekaz komunikacyjny dotyczący realizowanego projektu jest skierowany do beneficjentów³⁰, faktycznych i potencjalnych uczestników projektu, a także szeroko pojętej opinii publicznej³¹. Zasadnicze segmenty grup odbiorców komunikacji o projektach przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 4. Segmenty odbiorców komunikacji i przykładowe grupy docelowe komunikacji



Źródło: *Strategia komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020*, Projekt z 12 marca 2015 r., Ministerstwo Infrastruktury i Inwestycji, Warszawa 2015, s. 20.

²⁹ *Strategia komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020*, Projekt z 12 marca 2015 r., Ministerstwo Infrastruktury i Inwestycji, Warszawa 2015, s. 5.

³⁰ Należą do nich: jednostki samorządu terytorialnego i ich jednostki organizacyjne, stowarzyszenia i związki jednostek samorządu terytorialnego, administracja rządowa i jej jednostki podległe, organizacje pozarządowe i ich związki i federacje, podmioty ekonomii społecznej i ich federacje lub związki, samorząd gospodarczy i zawodowy, instytucje integracji i pomocy społecznej, instytucje rynku pracy (w tym Powiatowe Urzędy Pracy, Ochotnicze Hufce Pracy, instytucje szkoleniowe, agencje zatrudnienia, instytucje dialogu społecznego, instytucje partnerstwa lokalnego), uczelnie i podmioty uczestniczące w kształceniu na poziomie wyższym, jednostki naukowe, w tym instytuty badawcze, jednostki badawczo-rozwojowe, przedsiębiorcy, podmioty opieki zdrowotnej, podmioty lecznicze.

³¹ Są to wszystkie osoby korzystające z rezultatów programu, media i opinia publiczna.

Układ komunikacji określa, w jaki sposób informacja o realizowanym projekcie będzie docierała do odpowiednich grup docelowych, a także składa się z czterech etapów, do których zaliczono etap: zobacz, zainteresuj się, realizuj i korzystaj oraz poleć³². Użyte w przekazie mechanizmy uzależniono od typu przekazu i grupy docelowej. W niektórych przypadkach stosuje się kilka narzędzi jednocześnie. Zastosowanie mechanizmów przedstawia poniższa tabela.

Tabela 6. Zastosowanie mechanizmu komunikacji w projektach unijnych

Segment docelowych odbiorców	Mechanizm komunikacji	Narzędzie komunikacji
POTENCJALNI BENEFICJENCI/ POTENCJALNI UCZESTNICY PROJEKTÓW	ZOBACZ	Dotarcie pośrednie: kampanie informacyjno-promocyjne w mediach profilowanych i regionalnych, kampanie w mediach społecznościowych, mailingi, działania PR w mediach, reklama szeptana. Dotarcie bezpośrednie: strony internetowe, marketing w wyszukiwarkach.
	ZAIINTERESUJ SIĘ	Dotarcie pośrednie: kampanie informacyjno-promocyjne w mediach profilowanych i regionalnych, kampanie w mediach społecznościowych, mailingi, działania PR w mediach sprofilowanych, reklama szeptana. Dotarcie bezpośrednie: portal internetowy materiały informacyjne sieciowe (video prezentacje, podcasty), informacja udzielana bezpośrednio przez osoby przewidziane do kontaktów, konferencje, prezentacje i szkolenia, drukowane lub elektroniczne materiały informacyjne i promocyjne. Działania edukacyjne: przewodniki i instrukcje na stronach internetowych instytucji, szkolenia i konferencje, publikacje/audycje edukacyjne w mediach specjalistycznych, otwarte prezentacje, ulotki, przewodniki itp.
		Dotarcie bezpośrednie: informacja udzielana bezpośrednio przez osoby przewidziane do kontaktów w IP oraz opiekunów projektów,

³² Strategia komunikacji Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020, Projekt z 20 kwietnia 2015, Warszawa 2015, s. 24.

BENEFICJENCI / UCZESTNICY PROJEKTÓW/ OSTATECZNI ODBIORCY WSPARCIA	REALIZUJ - KORZYSTAJ	portal www.power.gov.pl i strony internetowe IP, materiały informacyjne sieciowe (video prezentacje, podcasty), konferencje, prezentacje i szkolenia, drukowane lub elektroniczne materiały promocyjne. Działania edukacyjne: przewodniki i instrukcje na stronach internetowych instytucji, szkolenia i konferencje, wizyty studyjne, publikacje/audycje edukacyjne w mediach, warsztaty i praktyki, ulotki, przewodniki itp.
	POLEĆ	Dotarcie bezpośrednie: portal www.power.gov.pl i strony internetowe IP, publikacja rekomendacji innych beneficjentów, organizacja dni otwartych w siedzibach beneficjentów.
ODBIORCY REZULTATÓW	ZOBACZ	Dotarcie pośrednie: kampanie informacyjne i promocyjne w mediach masowych, lokowanie idei/projektów w mediach, kampanie w mediach społecznościowych, gry i konkursy realizowane z mediami, mailingi, działania PR w mediach, reklama szeptana. Dotarcie bezpośrednie imprezy i wydarzenia promocyjne, Portal Funduszy Europejskich i system stron internetowych FE, własne konkursy, marketing w wyszukiwarkach, aplikacje mobilne. Działania edukacyjne: wywiady z ekspertami, otwarte prezentacje, ulotki, przewodniki itp., gry i konkursy edukacyjne.

Źródło: *Strategia komunikacji Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020*, Projekt z 20 kwietnia 2015, Warszawa 2015, s. 26-27.

Komunikacja w projektach unijnych ma dostarczyć informacji wszystkim potencjalnym podmiotom, iż w dane przedsięwzięcie zaangażowane zostały środki europejskie. Pierwszoplanową rolą komunikacji jest przekaz informacyjny.

Do rodzajów działań, przeprowadzanych w ramach komunikacji, należą: przeprowadzenie kampanii informacyjno-promocyjnej za pośrednictwem mediów, opracowywanie, publikacja i dystrybucja materiałów informacyjnych, promocyjnych i szkoleniowych, organizacja i prowadzenie imprez masowych, udział w imprezach masowych, organizowanie i prowadzenie konferencji, spotkań informacyjno-promocyjnych, seminariów, dni otwartych, udział w tego typu imprezach, udział w targach, stworzenie i aktualizacja strony internetowej na temat

projektów, organizacja i współpraca z punktami informacyjnymi, zakup i dystrybucja materiałów promocyjnych, organizacja konkursów dla mediów na programy/publikacje, organizacja szkoleń i warsztatów³³.

Aby przedmiotowa komunikacja była skuteczna, tworzy się tzw. strategię komunikacji bądź plan komunikacji, który staje się częścią każdego projektu z dofinansowaniem. Tworząc ten plan identyfikuje się role i zadania interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, ich cele, priorytety, a także zadania. Przeprowadzona analiza daje podstawy do sformułowania określonych potrzeb komunikacyjnych³⁴. Na tej podstawie powstaje plan komunikacji, który opisuje do kogo, w jakiej formie, w jakim celu oraz jakie kanały komunikacji zastosowano w trakcie realizacji projektu³⁵. Plan komunikacji zawiera również system identyfikacji wizualnej³⁶ oraz zasady stosowania oznaczeń obowiązujących podmioty i beneficjentów zaangażowanych w realizację projektów. W księdze znalazły się informacje dotyczące znaków, symboli oraz zasad komunikowania społeczeństwu, iż dane przedsięwzięcie jest realizowane z zaangażowaniem środków wspólnotowych.

Rysunek 5. Przykład oznaczenia projektu unijnego



Źródło: *Księga identyfikacji wizualnej znaku marki Fundusze Europejskie i znaków programów polityki spójności na lata 2014-2020*, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/10013/KIW_CMYK_09102015 (2.11.2018).

³³ *Plan Komunikacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007-2013*, Warszawa 2011.

³⁴ N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, HELION, Gliwice 2002, s. 63.

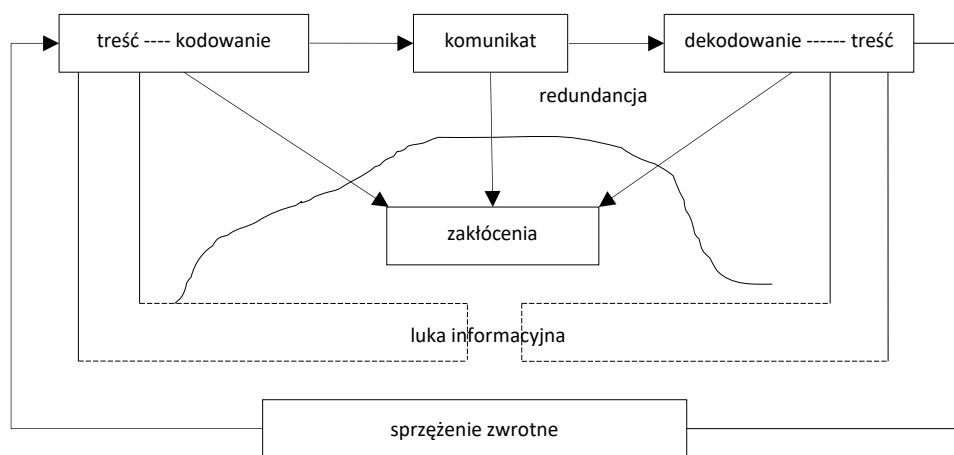
³⁵ *Ibidem*. Por. też. M. Wróbel, *Rola komunikacji w zarządzaniu projektami*, Zarządzanie Publiczne 3/2007, Kraków 2007, s. 120-126.

³⁶ *Księga identyfikacji wizualnej znaku marki Fundusze Europejskie i znaków programów polityki spójności na lata 2014-2020*, https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/10013/KIW_CMYK_09102015.pdf (2.11.2018).

O ile komunikacja mająca na celu informować o realizacji danego projektu jest istotna, o tyle również komunikacja wewnątrz zespołu projektowego jest znacząca. W tym kontekście pojawia się pojęcie zarządzania komunikacją, a zatem identyfikacja potrzeb wszystkich interesariuszy, dostarczanie jasnych informacji, przekazywanie określonych raportów na zewnątrz³⁷.

Pomiędzy osobami realizującymi projekt unijny zachodzi również swoisty proces komunikacji składający się z komunikatu, kodu, kanału, luki informacyjnej, zakłóceń, sprzężenia zwrotnego oraz określonego układu odniesienia³⁸. Model procesu komunikacji w projekcie przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 6. Model procesu komunikacji w projekcie



Źródło: U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowań ludzi w procesach pracy*, Katowice, 1994, s. 70.

Dwie podstawowe formy komunikowania w projekcie to komunikacja werbalna i niewerbalna. Realizacja przedsięwzięć projektowych bazuje na komunikacji werbalnej, a zatem ustnej i pisemnej. W projektach unijnych pragmatyka wskazuje, że mamy do czynienia z cyklicznymi przeglądami, których celem jest przedstawianie prac nad projektem, wprowadzanie zmian, korygowanie odchyłeń oraz dystrybuowanie odpowiednich raportów, których zamierzeniem jest informowanie o postępie prac projektowych i ewentualnych konsekwencjach. Dużą rolę przypisuje się zebraniom i spotkaniom, a także opiniom, ogłoszeniom, plakatom, nieformalnym kanałom komunikacji³⁹.

³⁷ Z. Nasalski, T. Wierzejski, G. Szczubetek, *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Olsztyn 2014, s. 13.

³⁸ K. Drela, *Rewolucja komunikacyjna i informatyczna w UE*, [w:] *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, A. Szewczyk (red.), Szczecin 2007, s. 50-56.

³⁹ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2003, s. 24; Z. Szyjewski, *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Warszawa 2004, s. 177-190.

Komunikacją wewnętrzną w projektach należy również odpowiednio zarządzać. W tym celu bierze się pod uwagę takie zasadnicze elementy, jak: zakres informacji – do kogo ma być ona przekazana, sposób przekazu, tak aby była jasna i czytelna, wiarygodność informacji, czyli kto ją definiuje, cel, identyfikacja odbiorcy oraz częstotliwość wysyłania informacji. Wszystkie te aspekty mają zasadniczy wpływ na sukces projektu, minimalizację ryzyka wynikającego z niepewnych sytuacji mogących znaleźć się w otoczeniu gospodarczym i mających wpływ na przebieg projektu. W tym kontekście znacząco pomaga komunikacja pomiędzy uczestnikami projektu, bowiem eliminuje wybrane aspekty związane z ryzykiem⁴⁰.

Każdy projekt wymaga innego podejścia i zastosowania różnych instrumentów, a zatem powinien posiadać dobrze przemyślaną i przygotowaną strategię komunikacji zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej. Dodatkowo kiedy projekt wymaga zaangażowania środowiska międzynarodowego, dochodzą dodatkowe aspekty mające wpływ na sposób, formę, jakość i w efekcie skuteczność komunikacji. Sztuka komunikacji w projektach unijnych polega nie tylko na posiadaniu wiedzy stricte merytorycznej z danej dziedziny, ale także tej o relacjach pomiędzy nadawcą a odbiorcą, medium komunikacji, stylu przekazu czy technikach prowadzenia spotkań oraz prezentacji.

Podsumowanie

Komunikacja jest niezbędnym elementem życia każdego człowieka. Ma również niebagatelne znaczenie w przypadku różnych przedsięwzięć społecznych czy gospodarczych. Niestety w natłoku zdarzeń zapomina się o jej roli i znaczeniu. Tym samym w proces komunikacji wkradają się zakłócenia, które powodują chaos i niezrozumienie. O tym, że problematyka komunikacji jest ważna, świadczy również fakt, że Unia Europejska będąc jedną z największych organizacji gospodarczych, przykłada do niej szczególną wagę. Widać to w różnych projektach, które mają różne cele, a ich wyniki są komunikowane opinii publicznej.

O tym, że jest to istotna kwestia, świadczyć może fakt, iż dokumenty opisujące, jak należy komunikować sprawy związane z zarządzaniem projektem unijnym, zostały podniesione do rangi licznych aktów prawnych, w tym między innymi wytycznych czy strategii. Narzędzia, jakie stosowane są w procesie komunikacji, mają różny charakter, a sprawność komunikacyjna zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz projektu determinuje proces zarządzania projektem.

⁴⁰ B. Jałocha, *Podstawy zarządzania projektami – materiały szkoleniowe*, GT Mentor, Kraków 2011.

Bibliografia

- Aid Delivery Methods 1: Project Cycle Management Guidelines*, Brussels 2004.
- Beest O. M., *The risk management of construction project's consent availability*, Transactions of AACE International, 20/2003.
- Dobek-Ostrowska B. (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 1997.
- Drela K., *Rewolucja komunikacyjna i informatyczna w UE*, [w:] *Problemy społeczeństwa informacyjnego*, A. Szewczyk, (red.), Szczecin, 2007.
- Frame J. D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG - Press, Warszawa 2001.
- Głodowski W., *Komunikowanie interpersonalne*, Hansa Communication, Warszawa 2001.
- Gryzik A., Knapińska A., Tomczyńska A. (red.), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi w sektorze przemysłu*, Warszawa 2012.
- https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/media/10013/KIW_CMYK_09102015.pdf.
- Hyra M., *Na co unijne pieniądze na lata 2014-2020*, Strony lokalne, Częstochowa nr 106, wydanie z dnia 08/05/2015, Gazeta Częstochowa.
- Jałocha B., *Podstawy zarządzania projektami – materiały szkoleniowe*, GT Mentor, Kraków maj 2011.
- Kanarski L., *Dowódca w sytuacjach społecznych*, MON 2002.
- Księga identyfikacji wizualnej znaku marki Fundusze Europejskie i znaków programów polityki spójności na lata 2014-2020*.
- Lis L., *Problematyka komunikacji wewnętrznej w systemie zarządzania jakością na przykładzie Komendy Powiatowej Policji*, [w:] *Zarządzanie jakością w Policji Wielkopolskiej. Teoria i Praktyka*, J. Łańcucki, Z. Rau (red.), Poznań 2003.
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, HELION, Gliwice 2002.
- Nasalski Z., Wierzejski T., Szczubetek G., *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Olsztyn 2014.
- Oxford-popularny słownik angielsko-polski*, E. Mizera, G. Mizera (red.), Warszawa 2000.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Plan Komunikacji Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007 – 2013, Warszawa 2011.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, 2011.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa 2003.
- Robbins S., *Zasady zachowania w organizacji*, Zys i S-ka, Poznań 2001.
- Słownik współczesnego języka polskiego*, E. Wierzbicka (red.), Warszawa 1998.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa 2006.
- Strategia komunikacji polityki spójności na lata 2014-2020*, Projekt z 12 marca 2015 r., Ministerstwo Infrastruktury i Inwestycji, Warszawa 2015.
- Strategia komunikacji Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój na lata 2014-2020*, Projekt z 20 kwietnia 2015, Warszawa 2015.
- Stysiak M., *Skok do elity za miliardy z Unii*, Gazeta Wyborcza nr 146, z dn. 25/06/2015, Gospodarka.
- Szych J., *Co o zarządzaniu projektami wiedzieć powinniśmy*, „Oracle'owe PLOUG'tki” marzec 2005, nr 33.
- Szyjewski Z., *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Warszawa, 2004.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Urbanelis R., *Sukces projektu: kryteria pomiaru, definicje*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka, nr 1/2014.
- Wróbel M., *Rola komunikacji w zarządzaniu projektami*, Zarządzanie Publiczne 3/2007, Kraków 2007, www.finance-publiczne.pl.

Communication in EU Projects

Summary

The article focuses on the presentation of the principles and methods of communication within the European Union's cohesion policy, in the context of the implementation of both investment and non-investment projects. It is indicated that communication, even in the case of EU regulations, is also applicable in the implementation of numerous business and scientific projects.

Keywords: communication, European project, publicity