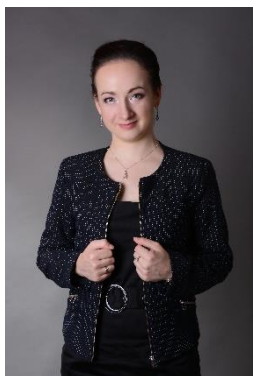


PolSCA Masterclass: zarządzanie projektami badawczymi w metodyce PM² - podsumowanie wydarzenia.

W dniach 7 i 8 października 2025 w Instytucie Podstawowych Problemów Techniki PAN odbyły się dwudniowe warsztaty z praktycznych aspektów zarządzania projektami



badawczo-rozwojowymi z wykorzystaniem metodyki PM² opracowanej przez Komisję Europejską. Wydarzenie zostało zorganizowane przez Biuro Promocji Nauki PolSCA PAN we współpracy z IPPT PAN i było częścią działań kierowanych dla sieci menadżerów badań w instytutach PAN, tzw. Horizon Europe Navigators. Zajęcia prowadziła **dr Justyna Małkuch-Świtalska**, trenerka i ekspertka w obszarze zarządzania projektami i rozwoju karier naukowych, autorka publikacji „Projekty naukowe. Zarządzanie w praktyce” (PWN 2020) oraz realizatorka ponad 2500 godzin szkoleń w Polsce i za granicą, związana z firmą Trener Nauki.

Cel i założenia

Celem drugiej edycji *PolSCA Masterclass* przeprowadzonej w 2025 było przybliżenie uczestnikom narzędzi i technik, które wspierają planowanie, realizację i monitorowanie projektów finansowanych ze środków europejskich, ze szczególnym naciskiem na cykl życia projektu, role i struktury zespołowe, zarządzanie ryzykiem i zmianą oraz komunikowanie rezultatów zgodnie z wymaganiami KE (DEC). Program oparto na sesjach ćwiczeniowych i studiach przypadku odzwierciedlających realia grantowe. Wydarzenie było de facto kontynuacją sesji informacyjnej online poświęconej zarządzaniu projektowemu, które PolSCA przeprowadziło w ramach HE Navigators MeetUp ([» Horizon Europe Navigators MeetUp: Zarządzanie projektami z uwzględnieniem metodyki PM2](#)).

Program i przebieg

Dwudniowe warsztaty prowadziły uczestników od podstaw PM² do zaawansowanej praktyki projektowej. Pierwszego dnia, zaczynając od różnic między zarządzaniem projektami, administrowaniem grantami i pracą naukową, wspólnie zarysowaliśmy cykl życia projektu w hybrydowej metodyce PM² łączącej elementy kaskadowe i zwinne. Omawialiśmy role i struktury zespołowe, macierz odpowiedzialności (ARSCI/RACI) oraz podział pracy (WBS), przekładając cele na konkretne zadania i rezultaty w logice *outputs* → *outcomes* → *benefits*. Trenerka podkreślała znaczenie „krajobrazu artefaktów PM²”, czyli spójnego zestawu dokumentów, list kontrolnych i raportów prowadzących zespół przez etapy inicjowania, planowania, realizacji i zamknięcia każdego projektu. Drugiego dnia skupiliśmy się na obszarach trudnych: precyzyjnych definicjach ryzyka, problemu i zmiany, doborze strategii odpowiedzi (m.in. *avoid/transfer/mitigate/accept* oraz *exploit/share/enhance*) oraz praktyce prowadzenia *Risk Log* i planu zarządzania ryzykiem. Uporządkowaliśmy komunikację zgodnie z wymaganiami DEC, rozróżniając *communication*, *dissemination* i *exploitation* oraz powiązaliśmy ją z ciągłym raportowaniem w Horyzoncie Europa (*deliverables* i kamienie milowe). Zwieńczeniem był intensywny case study: aktualizacja macierzy interesariuszy (*influence-interest*), doprecyzowanie ról i kanałów komunikacji oraz przejście „ścieżki ryzyko → problem” dla scenariuszy zmiany zakresu i harmonogramu.



Forma pracy i metody



Warsztaty miały charakter intensywnych ćwiczeń. Uczestnicy w grupach budowali mini-handbook projektu (cele SMART, WBS, pakiety robocze i odpowiedzialności), mapowali interesariuszy, kompletowali podstawowe artefakty PM² oraz przygotowywali zarys planu komunikacji zgodnego z DEC. Praca była na

bieżąco konfrontowana z przykładami z praktyki PM². Najważniejsze wnioski dla praktyków zidentyfikowane podczas warsztatów:

1. **PM² jako „wspólny język”**. Metodyka ta ułatwia współpracę interdyscyplinarną i łączy perspektywę naukową, administracyjną i managerską.
2. **Ryzyko zarządzane proaktywnie**. Wczesna identyfikacja, przypisanie właściciela i konkretnej strategii odpowiedzi zmniejsza liczbę „gaszonych pożarów”.
3. **DEC „od pierwszego dnia”**. Plan komunikacji i ścieżki upowszechniania/wdrożenia powinny być projektowane równoległe z planem badań i budżetem na zasadzie spójności z raportowaniem ciągłym w HE.
4. **Macierz ról i WBS**. To klarowny podział odpowiedzialności (RACI/ARSCI) oraz realistyczne pakiety pracy jako najlepsza profilaktyka opóźnień i „przesmyków komunikacyjnych”.

Wnioski dla Instytucji

Warsztaty pokazały, że inwestycja we wspólny trening PM² dla zespołów operacyjnych tworzy jednolity język pracy, który ułatwia podejmowanie decyzji, porządkowanie odpowiedzialności i spójne raportowanie. Szkolenia dla pracowników wzmacniają codzienną praktykę planowania, monitorowania i komunikacji w projektach. Zauważono również, że zaangażowanie i szkolenia dla **dyrekcji i kadry zarządzającej** przekładać się będą na jasne ramy *governance*, realistyczne oczekiwania i lepsze warunki do wdrażania standardów w całej organizacji. W efekcie instytucja zyskuje większą przewidywalność i odporność projektową - od etapu inicjowania i budżetowania po egzekucję, reagowanie na zmiany i zamknięcie projektu, a kultura „uczenia się na doświadczeniach” staje się elementem stałego doskonalenia.

Kontekst sieci HE Navigators

Wydarzenie wpisuje się w działania Biura PolSCA na rzecz sieci **Horizon Europe Navigators**, zainicjowanej w 2021 r. w PAN, której celem jest wzmacnianie kompetencji i wymiana dobrych praktyk w zakresie Horyzontu Europa wśród menedżerów i administratorów badań naukowych w Instytutach PAN. W dwudniowym szkoleniu udział wzięło ponad 20 uczestników, z których zdecydowaną większość stanowili właśnie członkowie sieci Nawigatorów.



Podziękowania i networking

Dziękujemy wszystkim uczestnikom za aktywny udział, trafne pytania i dzielenie się doświadczeniami. Jako Zespół Biura PolSCA PAN w Brukseli, wierzymy, że taka praca warsztatowa przełoży narzędzia takie jak PM² na realne procedury projektowe jakimi na co dzień posługują się zespoły Instytutów PAN.

Po zakończeniu szkolenia odbyło się krótkie spotkanie *networkingowe* z przedstawicielami nowo powołanego **Polish Association of Research Managers and Administrators (PolARMA)**.

Ewaluacja i co dalej?

1.4. Czy chcesz pogłębiać swoją wiedzę o zarządzaniu projektami międzynarodowymi poprzez kolejne warsztaty?

17 odpowiedzi



Bezpośrednio po warsztatach przeprowadziliśmy krótką ankietę wśród uczestników. Odpowiedzi wskazują wysoką ocenę formuły oraz zapotrzebowanie na **kontynuację podobnych szkoleń** w regularnym cyklu. Wszyscy respondenci zadeklarowali chęć udziału w kolejnych spotkaniach. Wśród najczęściej

wskazywanych priorytetów pogłębienia znalazły się: **zaawansowane zarządzanie ryzykiem i zmianą** oraz **role i struktury zespołowe** (w tym precyzyjne przypisanie odpowiedzialności), dalej **planowanie i monitorowanie komunikacji zgodnej z wymaganiami DEC**, **precyzyjne budżetowanie pakietów roboczych** (z naciskiem na KPI/SMART) oraz **standaryzacja WBS i ról RACI** w realiach instytucji PAN. Oceny warsztatów były wysokie, zarówno pod względem organizacji, sposobu prowadzenia, jak i wartości merytorycznej, a w komentarzach powracała prośba o **kolejne, pogłębione moduły i krótsze, tematyczne sesje praktyczne** (np. ryzyko/zmiana, DEC, planowanie prac), które pozwolą przenieść dobre praktyki bezpośrednio do bieżących projektów.

2.1. Które zagadnienia chciałbyś pogłębić?

17 odpowiedzi

