

Sytuacyjny test kompetencyjny dla stanowiska Kierownik Projektu

Podręcznik

Spis treści

Wprowadzenie	2
Czym są testy sytuacyjne?	2
Dlaczego testy sytuacyjne to dobry wybór?.....	2
Jak powstają testy decyzyjne?.....	2
Ja powstał test dla MS NGO?	6
W jaki sposób badać Testem sytuacyjnym dla Kierownika Projektu NGO?	6
Koordynator w Organizacji	6
Kierownik / Koordynator Projektu	7
Uwagi końcowe	7
Kim jest Kierownik Projektu?	8
Literatura	9
Załącznik 1. – Arkusz pytań.....	10



Wprowadzenie

Niniejszy podręcznik powstał jako integralna część Sytuacyjnego testu kompetencyjnego dla Kierowników Projektu, przeznaczonego dla organizacji pozarządowych zrzeszonych w ramach Małopolskiej Sieci NGO. Celem podręcznika jest przedstawienie tematyki kompetencyjnych testów sytuacyjnych, ich zastosowania, zalet i metodologii powstawania. Czytelnik znajdzie w nim również opis stanowiska Kierownika Projektu dostosowany do środowiska organizacji pozarządowych.

Czym są testy sytuacyjne?

Testy sytuacyjne są jednym z rodzajów narzędzi służących do oceny, rozwoju i selekcji kandydatów oraz pracowników. Każdy test składa się z serii dylematów występujących w zestawie z wystandaryzowanymi odpowiedziami. Dylematy oraz ich odpowiedzi sprawdzają reakcje osoby badanej w sytuacjach, z jakimi na co dzień stykają się pracownicy zatrudnieni na określonym stanowisku. Dzięki standaryzacji odpowiedzi w oparciu o dane od osób realnie pełniących takie obowiązki, test trafnie diagnozuje predyspozycje do piastowania danego stanowiska.

Dlaczego testy sytuacyjne to dobry wybór?

- **Struktura oraz metodologia tworzenia narzędzia zapewniają mu przewagę w zakresie trafności i rzetelności wobec innych metod oceny i selekcji.** Dzięki pytaniom jednokrotnego wyboru pomiar za każdym razem jest tak samo rzetelny, zaś tworzenie dylematów i określanie poprawności odpowiedzi we współpracy z ekspertami z danej dziedziny dają pewność, że test mierzy dokładnie te kompetencje, które są istotne na określonym stanowisku.
- **Jest to rozwiązanie dobrze równoważące tak zwaną trafność prognostyczną** (czyli stopień, w jakim narzędzie jest w stanie przewidzieć efektywność danej osoby na określonym stanowisku pracy) **z kosztem stworzenia i wdrożenia go w organizacji.**
- **Narzędzie ma formę wygodną zarówno dla osoby badanej, jak i osoby sprawdzającej i analizującej odpowiedzi.** Zamknięta forma odpowiedzi zapewnia możliwość szybkiego uzupełnienia testu, zaś wagi punktowe poszczególnych odpowiedzi dostarczane wraz z narzędziem pozwalają na szybkie uzyskanie wyniku.
- **Testy sytuacyjne pozwalają mierzyć w sposób wiarygodny i wystandaryzowany również kompetencje miękkie, tak trudne do uchwycenia w otoczeniu organizacyjnym.** W znacznym stopniu pomagają to przewidywać lub oceniać funkcjonowanie kandydata czy pracownika w danej organizacji.

Jak powstają testy decyzyjne?

Proces tworzenia testów decyzyjnych przebiega w pięciu fazach. Są to:



1. Analiza pracy – czyli faza mająca na celu

- gromadzenie informacji na temat zadań wykonywanych na danym stanowisku,
- ich walidację oraz
- przełożenie danych na konkretne wymagania dotyczące kompetencji kandydata lub pracownika.

Strona | 3

Wstępne gromadzenie danych może być wykonywane poprzez prowadzenie analizy dokumentacji dostępnej w organizacji, obserwację pracy osób wykonujących obowiązki na danym stanowisku lub też uzyskanie od tych osób samoopisu swoich codziennych czynności.

Następująca później walidacja danych następuje już w ścisłym kontakcie z ekspertami – osoby wykonujące pracę na analizowanym stanowisku oceniają uzyskaną przez twórczących test listę zadań pod kątem typowości tych czynności dla wykonującego dane czynności pracownika. Ten etap może być wykonywany za pomocą wywiadów (indywidualnych, bądź grupowych) lub kwestionariuszy ze skalą ocen.

Walidacja zadań może przebiegać równolegle z identyfikacją kompetencji potrzebnych do pracy na danym stanowisku – eksperci mogą stanowić źródło pomysłów z tego zakresu, lub też ocenić przypisane przez nas kompetencje pod kątem ich rzeczywistej przydatności w danej pracy.

2. Pozyskanie, sortowanie i selekcja incydentów krytycznych – czyli faza poszukiwania zdarzeń, które pozwalają wnioskować na temat interesujących nas kompetencji i ich występowania u danej osoby badanej. Bardzo istotnym jest aby były to zdarzenia, w których badany miałby istotny wpływ na rozwój wypadków, w którym mógłby podjąć działania oraz, co jest absolutnie niezbędne, by prawdopodobieństwo napotkania podobnych sytuacji w danej pracy było jak najwyższe. Tę fazę tworzenia testu sytuacyjnego dzielimy na dwa etapy:

- pozyskiwanie incydentów krytycznych,
- ich sortowanie i selekcję.

Pozyskiwanie incydentów opiera się zwykle na aktywnym poszukiwaniu informacji – wywiadach z osobami na analizowanym stanowisku lub wypełnianiu przez nie specjalnych kwestionariuszy. Obie te metody łączą pytania zadawane w czasie pozyskiwania. Są to na przykład:

- Czy przypomina sobie Pan/ Pani sytuację, która spotkała Pana/Panią w czasie pełnienia funkcji [...], a która wymagała od Pana/Pani rozwiązania jakiegoś konfliktu? Proszę opisać taką sytuację.

- Czy przypomina sobie Pan/ Pani sytuację, która spotkała Pana/Panią w czasie pełnienia funkcji [...], a z której rozwiązania był(a) Pan/Pani szczególnie dumny/-a? Proszę opisać taką sytuację.
- Czy przypomina sobie Pan/ Pani sytuację, która spotkała Pana/Panią w czasie pełnienia funkcji [...], a którą mógł/mogła Pan/Pani rozwiązać lepiej? Proszę opisać taką sytuację.

Kolejna faza – sortowanie i selekcja incydentów polega na zaklasyfikowaniu uzyskanych incydentów do 3 kategorii jakościowych – kategorii z incydentami dopracowanymi, kolejnej z incydentami, które wymagają jeszcze pracy (dookreślenia, redakcji), oraz ostatniej z incydentami, które z różnych względów nie nadają się do użytku. Po odrzuceniu zdarzeń z ostatniej kategorii i przeniesieniu na „listę rezerwową” tych z kategorii drugiej, należy przystąpić do pracy nad incydentami „dopracowanymi”. Praca ta polega na przydzieleniu każdego z nich do dwóch grup: zadań na danym stanowisku, oraz kompetencji, jakie są potrzebne do prawidłowej reakcji na dane zdarzenie. Na koniec, warto przejrzeć incydenty pod kątem podobieństwa sytuacji w nich przedstawionych (na przykład nadmiernie dużo incydentów dotyczy relacji z przełożonymi, a zbyt mało z podwładnymi) i, jeśli podobieństwo jest dość duże, postarać się za pomocą podmian tą sytuację zrównoważyć. Ostatecznie, po tej fazie, twórca testu powinien uzyskać około 150% planowanej ostatecznej ilości dylematów.

3. Konwersja incydentów krytycznych w dylematy sytuacyjne – w tej fazie następuje zmiana incydentów krytycznych (zawierających często bardzo dużą ilość szczegółowych i specyficznych informacji na temat konkretnego wydarzenia) w dylematy sytuacyjne, które mają charakter bardziej ogólny i uniwersalny. Najważniejszymi kwestiami, o których należy pamiętać w tej fazie tworzenia narzędzia są:
 - **zwięźłość dylematów** – należy zadbać o to, by dylematy, mimo zawierania wszystkich informacji potrzebnych do podjęcia świadomej decyzji w danej sytuacji, zachowały zwięźłą i zrozumiałą formę;
 - **homogeniczność języka** – język używany we wszystkich dylematach powinien być taki sam;
 - **rozumiałość dylematów** – równocześnie, zastosowany język powinien być zrozumiały i precyzyjny dla odbiorcy, będącego najczęściej specjalistą w danej dziedzinie;
 - **dbałość o zachowanie związku z kompetencjami oraz zadaniami** – ważnym jest, aby pamiętać o ustalonych w poprzedniej fazie dopasowaniach incydentów krytycznych do diagnozowanych kompetencji oraz zachowań i zachować je przy translacji na dylematy sytuacyjne;

- **testowanie** – etap występujący pod koniec tej fazy tworzenia narzędzia. Jest on pomocny w sprawdzeniu, czy dylematy pokrywają się z wyżej wymienionymi zaleceniami.
4. Stworzenie, ocena i selekcja reakcji na dylematy sytuacyjne – w kolejnej fazie tworzona jest kafeteria odpowiedzi. Bardzo istotną kwestią jest pamiętanie o tym, by dostępne odpowiedzi były zgodne z tymi, które przytoczyli eksperci na etapie pozyskiwania incydentów krytycznych. Równocześnie należy przyłożyć wszelkie starania do tego, by żadna z odpowiedzi w oczywisty sposób nie wyróżniała się spośród pozostałych w sposób nadmiernie wskazujący na jej poprawność lub błędność.
 5. Określenie formatu odpowiedzi i klucza oceny testu – w tej fazie konstrukcji narzędzia, twórca staje przed dylematem na temat tego, jaki format odpowiedzi będzie najefektywniejszy w przypadku danego pomiaru. Wyróżnia się dwa rodzaje formatów:
 - pytania behawioralne – czyli takie, na które odpowiedzi udzielają informacji na temat potencjalnych zachowań badanego w przypadku danej sytuacji;
 - pytania wiedzowe – dotyczące oceny przez badanego różnych możliwości działania w ramach takich charakterystyk jak skuteczność, czy efektywność.

Opracowanie klucza testu należy rozpocząć od oceny poprawności poszczególnych odpowiedzi i można to wykonać za pomocą 4 strategii:

- strategii teoretycznej – kiedy to twórca narzędzia opiera punktację poprawności odpowiedzi o wybraną przez siebie teorię naukową dotyczącą efektywności danych zachowań w określonym kontekście;
- strategii racjonalnej – gdzie poprawność odpowiedzi jest oceniana w całości przez ekspertów. Eksperti mogą zostać postawieni przed jednokrotnym wyborem lub prośbą oceny odpowiedzi na skali poprawności. W zależności od wybranej metody, różna może być forma klucza (*ta strategia została przyjęta w prezentowanym narzędziu*);
- strategii empirycznej – czyli konfrontacji poprawności odpowiedzi z zewnętrznym wskaźnikiem mierzącym efektywność danych zachowań;
- strategii hybrydowej – łączącej kilka z 3 wyżej wymienionych.

Po przypisaniu odpowiedziom ich punktacji, można przystąpić do ostatecznej selekcji dylematów sytuacyjnych. Po jej dokonaniu należy przeprowadzić badanie trafności oraz rzetelności narzędzia.

Po zakończeniu prac konstrukcyjnych, następuje zwykle faza wdrożenia narzędzia w organizacji, zawierająca takie elementy jak przekazanie nośnika z testem osobie, która będzie korzystała z rozwiązania, czy przeszkolenie zakresu obsługi testu przez osoby zainteresowane.

Ja powstał test dla MS NGO?

W celu przygotowania pozycji testu sytuacyjnego przeprowadzone zostały ustrukturyzowane, pogłębione wywiady epizodyczne z grupą osób zajmujących stanowiska kierowników lub koordynatorów projektu w organizacjach pozarządowych. Na podstawie transkrypcji wywiadów stworzonych zostało trzydzieści pozycji testowych w postaci abstrakcyjnych dylematów menedżerskich, ocenionych dalej przez grono eksperckie pod kątem jakości i adekwatności dla celów narzędzia. Pozycje stanowiące rozwiązania dylematów przedstawionych w teście zostały ocenione również przez 20 ekspertów w zakresie zarządzania projektem, podobnie jak klucz oceny ostatecznej, 20-pozycyjnej postaci testu sytuacyjnego.

W jaki sposób badać Testem sytuacyjnym dla Kierownika Projektu NGO?

Narzędzie, którego integralną częścią jest niniejszy podręcznik zostało przygotowane dla Małopolskiej Sieci NGO. Jego celem jest umożliwienie Kierownikom i Koordynatorom Projektu (ze wszystkich należących do Sieci organizacji) oceny tych ze swoich kompetencji, które w procesie tworzenia narzędzia okazały się najistotniejsze do pełnienia wyżej wspomnianej funkcji lub diagnoza kompetencji Kierownika Projektu wśród kandydatów na to stanowisko w organizacji. Poniżej zamieszczono 2 instrukcje obsługi Narzędzia – jedna z nich przeznaczona jest dla osoby koordynującej program autoewaluacji lub rekrutacji Kierowników Projektu w danej organizacji, zaś druga ma na celu pomoc osobie wypełniającej test w jego płynnej obsłudze.

Koordynator w Organizacji

1. Po zalogowaniu na platformę Małopolskiej Sieci NGO, proszę wejść do Strefy Członkowskiej (przycisk znajduje się w prawej, górnej części strony).
2. W sekcji „Dostępne Moduły” proszę kliknąć przycisk „Rozpocznij” znajdujący się pod hasłem „Test kompetencji koordynatora projektu”.
3. W puste pola proszę wpisać adresy e-mail osób z Pani/Pana organizacji, które mają poddać się ocenie. Domyślna ilość pól to 3, dlatego w przypadku chęci zaproszenia więcej niż 3-ech osób – proszę kliknąć przycisk „+”.
4. W przyszłości, kiedy osoby z Pani/Pana organizacji poddadzą się już ocenie, będzie Pani/Pan mogła/ mógł obserwować ich wyniki w sekcji „Wyniki” znajdującej się powyżej sekcji „Zaprosz do wypełnienia testu”.
5. Jeśli oprócz pełnienia roli koordynatora programu autoewaluacji Kierowników lub Koordynatorów Projektu w Pani/Pana organizacji, jest Pani/Pan również zatrudniony w niej na badanym stanowisku i chciał(a)by Pani/Pan poddać się ocenie, niezbędne jest samodzielne wysłanie zaproszenia na swój adres e-mail.

Kierownik / Koordynator Projektu

1. Po otrzymaniu maila o tytule „Zaproszenie od [Nazwa Pani / Pana organizacji] do wypełnienia testu”, proszę kliknąć w link znajdujący się w jego treści.
2. W przypadku, kiedy link nie spowodował otworzenia strony testu w Pani / Pana przeglądarce, proszę przekopiować adres i wkleić go w pole adresu.
3. Po zapoznaniu się z treściami znajdującymi się na ekranie powitalnym proszę kliknąć przycisk „Rozpocznij”.
4. Test składa się z 20 pytań o odpowiedziach zamkniętych. Udzielenie odpowiedzi na każde z pytań jest niezbędne do ukończenia badania.
5. Po udzieleniu odpowiedzi na wszystkie pytania otrzyma Pani / Pan informację o swoim wyniku. Wynik ten określony jest w procentach i oznacza on zgodność Pani / Pana odpowiedzi z odpowiedziami udzielonymi przez ekspertów, którzy brali udział w walidacji narzędzia.

Strona | 7

Uwagi końcowe

W celu efektywnego przeprowadzenia testu warto pamiętać o następujących wskazówkach:

- 1) Osoby biorące udział w teście powinny zostać poinformowane o celu przeprowadzenia testu – czy służy on rozwojowi zawodowemu, ocenie pracowniczej czy też rekrutacji
- 2) W zależności od potrzeb osoby biorące udział w teście powinny zostać poinformowane o anonimowości (bądź jej braku) w zakresie danych udostępnianych w teście
- 3) Przeprowadzanie testu on-line zwykle nie obniża rzetelności i trafności narzędzia – klucze odpowiedzi na pytania są nieoczywiste, brak również ograniczeń czasowych – jednakże w celu osiągnięcia całkowitej pewności co do samodzielności wypełniania testu konieczne jest przeprowadzenie testu w formie papierowej, pod nadzorem osoby przeprowadzającej test
- 4) Testy sytuacyjne, jakkolwiek zaliczają się do najbardziej trafnych narzędzi rekrutacyjnych na pozycje menedżerskie, nie powinny stanowić jedynej podstawy do podejmowania decyzji w zakresie selekcji
- 5) Test nie powinien być przeprowadzany w celu selekcji lub oceny na stanowiskach innych niż kierowniczych – jako, że klucz oceny powstał w oparciu o doświadczenie kierowników projektu, istnieje możliwość, że na pozycjach niższych konieczny jest innego rodzaju zestaw wiedzy i umiejętności

Kim jest Kierownik Projektu?

Kierownik Projektu to stanowisko, które w strukturze organizacji pozarządowej zazwyczaj pośredniczy pomiędzy Zarządem organizacji (w przypadku mniejszych podmiotów), lub kierownictwem komórki (w przypadku większych) a osobami wykonującymi czynności operacyjne związane z działalnością organizacji (np. wolontariusze czy pracownicy niższego szczebla).

Strona | 8

Osoba zatrudniona na takim stanowisku ma szeroki zakres obowiązków, na który składają się w największym stopniu:

- planowanie przebiegu projektu we wszystkich jego aspektach – terminowym, merytorycznym, finansowym i osobowym,
- monitorowanie przebiegu trwającego projektu we wszystkich jego aspektach,
- identyfikacja trudnych momentów w przebiegu projektu i ewentualna modyfikacja planu działania,
- bieżące rozdzielanie zadań pracownikom operacyjnym,
- monitorowanie pracy pracowników operacyjnych i ich wspieranie w razie potrzeby,
- prowadzenie dokumentacji projektowej,
- sprawozdawczość po zakończonym projekcie,
- kontakt z grantodawcą,
- kontakt z partnerami projektu.

W wyniku wywiadów przeprowadzonych w czasie przygotowywania narzędzia, którego integralną częścią jest niniejszy podręcznik, uzyskano informacje na temat kompetencji, które są przez ekspertów postrzegane jako najbardziej istotne w przypadku wykonywania obowiązków na stanowisku Kierownika Projektu. Są to:

- Umiejętność dobrej organizacji pracy – czyli tworzenia, monitorowania i modyfikacji planu przebiegu projektu;
- Umiejętność zarządzania ludźmi i zespołem – czyli tworzenia atmosfery skłaniającej do efektywnej współpracy;
- Komunikatywność – zdolność do jasnego i precyzyjnego komunikowania się w zespole współpracowników. Eksperti wskazywali tu również na dużą wagę akceptacji w stosunku do osób o innych poglądach, czy stylach komunikowania się;
- Wiedza finansowa – czyli wiedza z zakresu zarządzania i administrowania finansami projektu;
- Systematyczność – czyli predyspozycja do regularnego wykonywania zróżnicowanych czynności związanych z projektem;
- Umiejętność pracy w warunkach stresu – wielu badanych wskazywało bardzo dużą wagę presji czasowej, która jest jednym z najczęściej występujących stresorów. Nie oznacza to jednak ograniczania się tylko do tego jednego czynnika, osoba na stanowisku Kierownika Projektu może spodziewać się również stresu z innych źródeł (np. komunikacji w zespole, czy trudności technicznych).

Literatura

1. O*NET Online (2013). *Summary Report for: 15-1199.09 - Information Technology Project Managers* [dok. elektr.] Źródło: <https://www.onetonline.org/link/summary/15-1199.09> (data dostępu: 08.04.15r.)
2. Prokopowicz, P., Żmuda, G., Król, M. (2014). *Kompetencyjne testy sytuacyjne w rekrutacji, selekcji i onecnie pracowników. Teoria i zastosowanie*. Warszawa:Wolters Kluwer SA.
3. Opracowanie własne - wywiady przeprowadzone z Kierownikami Projektu pracującymi w polskich organizacjach pozarządowych.

Załącznik 1. – Arkusz pytań

Witamy,

w niniejszym arkuszu znajdzie Pani/Pan narzędzie diagnozujące kompetencje Kierownika/
Koordynatora Projektu. Zostało ono zrealizowane w ramach projektu tworzenia Małopolskiej Sieci
NGO, koordynowanego przez Związek Centralny Dzieła Kolpinga w Polsce.

Strona | 10

Na arkusz składa się 20 pytań diagnozujących, a każdemu z nich towarzyszą możliwe 4 odpowiedzi.
Aby rozwiązać test, proszę uważnie przeczytać treść pytania, zapoznać się z dostępnymi
rozwiązaniami, a następnie zdecydować, które z nich jest najtrafniejsze i umieścić jego symbol (A,B,C,
lub D) w odpowiedniej kratce w kolumnie Poprawna odpowiedź. Prosimy o wybór tej odpowiedzi,
która najlepiej odzwierciedla Pani / Pana działania w przypadku spotkania się z daną sytuacją w czasie
pracy.

Po zakończeniu pracy prosimy o zwrot arkusza do osoby badającej. Posiada ona arkusz z kluczem
odpowiedzi, który pozwoli na ocenę Pani/ Pana rezultatu.

Bardzo dziękujemy za udział w diagnozie.

L.p.	Dylemat	Poprawna odpowiedź
1	<p>Od wczoraj przebywasz w mieście, w którym ma odbyć się dwudniowe szkolenie przygotowywane w ramach koordynowanego przez Ciebie projektu. Dziś rano telefonują do Ciebie dwaj trenerzy, którzy mają je prowadzić, by poinformować, że utknęli w zepsutym pociągu i spóźnią się co najmniej 3 godziny. Szkolenie ma się rozpocząć za godzinę. Co robisz?</p> <p>a) informuję uczestników szkolenia o zaistniałej sytuacji i pytam o sugestie co do możliwych działań aż do przyjazdu trenerów b) osobiście rozpoczynam szkolenie, a po dotarciu trenerów przekazuję im obowiązki prowadzących c) proszę uczestników o cierpliwość i zajęcie się pracą lub bieżącymi kwestiami swoich organizacji aż do przyjazdu trenerów d) przepraszam uczestników za zaistniałą sytuację i przekładam termin realizacji szkolenia na inny dzień</p>	
2	<p>W procesie rekrutacji nowego asystenta/teki w ramach krótkiego i skomplikowanego projektu, który koordynujesz, zostały wstępnie wyłonione dwie kandydatki. Wiesz z wcześniej przeprowadzonych z nimi rozmów, że pierwsza rozumie ideę Twojej organizacji, zna specyfikę NGO, ma odpowiednie dla tego stanowiska wykształcenie, ale równocześnie oczekuje wynagrodzenia, które wymagałoby przesunięcia środków z innych zadań. Dotychczas nie pracowała w projektach. Sprawia wrażenie asertywnej.</p>	

	<p>Druga kandydatka ma doświadczenie w pracy projektowej, w wolontariacie, jest komunikatywna, sprawia wrażenie chętnej do nauki i choć nie ma odpowiedniego wykształcenia, to jej oczekiwania finansowe są poniżej tych przewidzianych w projekcie. Obie kandydatki nie pracowały wcześniej na podobnym stanowisku. Co robisz?</p> <p>a) przyjmuję pierwszą kandydatkę b) przyjmuję drugą kandydatkę c) organizuję dodatkowy etap rekrutacji (np. dzień próbny) d) szukam trzeciej osoby, która łączyć będzie cechy dwóch pierwszych</p>	
3	<p>W ramach projektu, który koordynujesz, zostało zaplanowane wydanie trzech numerów biuletynu dla jednej z grup beneficjentów. Niestety, redaktor od początku ma problemy z wywiązywaniem się ze swoich obowiązków i nie reaguje na rozmowy upominające. Wydanie pierwszego numeru jest zagrożone, a presja czasu jest bardzo duża. Co robisz?</p> <p>a) o wykonanie zadań redakcyjnych proszę jednego z pracowników zatrudnionych w projekcie b) rozwiązuję umowę i pilnie szukam nowego redaktora c) rezygnuję z wydania biuletynu i wnioskuję o przeniesienie środków na inne zadanie d) przeprowadzam kolejną, ostatnią rozmowę, podczas której upominam redaktora i grożę konsekwencjami prawnymi za niewywiązanie się z umowy</p>	
4	<p>Zauważasz, że jeden z pracowników zatrudnionych w projekcie popełnia dużo drobnych błędów przy przygotowywaniu dokumentów (np. literówki w materiałach dla beneficjentów). Co robisz?</p> <p>a) zwracam mu uwagę za każdym razem, kiedy zauważę błąd b) nie reaguję ze względu na mało istotny charakter błędów c) w połowie okresu naszej współpracy informuję pracownika o błędach i proszę o poprawę d) czekam z przekazaniem informacji zwrotnej do końca naszej współpracy</p>	
5	<p>Grantodawca zgłosił się do Twojej organizacji z prośbą o ponowne przygotowanie sprawozdania końcowego. Wcześniejsza jego wersja była według niego niewystarczająco zrozumiała. Według Ciebie i innych osób z zespołu wymaganie jest nieracjonalne- nowy dokument, choć wymagać będzie bardzo dużo pracy, stanowić będzie jedynie mało znaczący papier. Prośba się powtarza. Co robisz?</p> <p>a) przygotowuję sprawozdanie o podobnym kształcie co wcześniej b) pytam grantodawcę o podstawę prawną prośby c) ustalę szczegóły oczekiwanego sprawozdania i przygotowuję je d) odmawiam wykonania kolejnej wersji sprawozdania</p>	
6	<p>Odbierasz telefon od beneficjenta jednego z prowadzonych przez Ciebie projektów. Ma on pretensje, ponieważ dowiedział się, że zajęcia, na które uczęszcza do dość oddalonej od jego domu miejscowości, odbywają się również w sąsiednim miasteczku. Beneficjent prosi cię o przeniesienie go do tamtej grupy, co z przyczyn regulaminowych nie jest możliwe. Co robisz?</p>	

	<p>a) obiecuję, że zobaczę, co da się zrobić i poszukuję dostępnych rozwiązań</p> <p>b) przekonuję beneficjenta o zaletach uczestnictwa w zajęciach w grupie, w której znajduje się obecnie i odpuszczam sprawę</p> <p>c) objaśniam regulamin i zawarty w nim brak możliwości zmiany grupy, sprawę uważam za zamkniętą</p> <p>d) informuję beneficjenta, że taka decyzja mogłaby zostać podjęta jedynie przez opiekuna projektu i kontaktuję się z tymże opiekunem</p>	
7	<p>Na portalu ngo.pl pojawia się informacja o zbliżającym się ciekawym, bezpłatnym dwudniowym szkoleniu z zakresu zarządzania projektami. Uczestnictwo w szkoleniu oznaczałoby dla Ciebie konieczność nadrobienia nieobecności po godzinach, a projekt, który koordynujesz znajduje się właśnie w kluczowej fazie, wymagającej Twojej obecności w biurze. Co robisz?</p> <p>a) rezygnuję z udziału w szkoleniu i koncentruję się na wykonaniu zadań w godzinach pracy</p> <p>b) biorę udział w szkoleniu i wykonuję zaległą pracę po godzinach</p> <p>c) proszę o udział w szkoleniu wolontariuszkę zaangażowaną w projekt i proszę o przekazanie mi najważniejszych elementów szkolenia po powrocie</p> <p>d) piszę do trenera prowadzącego szkolenie z prośbą o przesłanie materiałów szkoleniowych</p>	
8	<p>Do obowiązków jednego z wolontariuszy pracującego w projekcie, który koordynujesz, należy pisanie prostych tekstów promocyjnych i komunikacja w mediach społecznościowych. Dodatkowo, wolontariusz, z racji swojego doświadczenia w branży IT, często pomaga innym pracownikom w razie problemów ze sprzętem komputerowym. Zdarza się jednak, że musi w wyniku tego zostać „po godzinach”, aby spokojnie wykonać swoje główne zadania. Wolontariuszowi ze względów rodzinnych bardzo zależy na tym, żeby zawsze pracować ustaloną wcześniej liczbę 3 godzin dziennie. Co robisz?</p> <p>a) sugeruję, aby wolontariusz przychodził do pracy później, kiedy większości pracowników nie ma już w biurze</p> <p>b) rozmawiam z pracownikami, prosząc ich o ograniczenie próśb o pomoc skierowanych do wolontariusza</p> <p>c) przekonuję wolontariusza do tego, aby bardziej stanowczo informował pracowników o tym, że pomoc w rozwiązywaniu problemów sprzętowych nie należy do jego zadań</p> <p>d) proszę wolontariusza o kontynuowanie pomocy i oferuję wystawienie umowy, która zachęciłaby go do dodatkowej pracy</p>	
9	<p>W ramach projektu, który koordynujesz, organizowana jest konferencja na sto osób. W planowaniu i przeprowadzeniu wydarzenia pomaga Ci czwórka wolontariuszy. W dniu konferencji jedna z wolontariuszek trafia do szpitala, druga dzwoni do Ciebie z informacją, że chce być przy przyjaciółce. O ile wydarzenie może być przeprowadzone przy pomocy trzech wolontariuszy, o tyle brak dwóch wolontariuszek stawia całe przedsięwzięcie pod znakiem zapytania. Co robisz?</p> <p>a) staram się przekonać wolontariuszkę, żeby wzięła udział w konferencji</p> <p>b) próbuję osobiście zastąpić brakującą wolontariuszkę</p> <p>c) włączam do pracy znanych mi uczestników konferencji</p> <p>d) organizuje spotkanie z dwoma pozostałymi wolontariuszami przekonując ich, że od ich zaangażowania zależy sukces całego przedsięwzięcia</p>	

10	<p>Kilka tygodni temu zleciłeś pracownikowi zatrudnionemu w projekcie, który koordynujesz, organizację spotkania, które ma na celu wypromować Wasz projekt wśród jak najszerszego grona beneficjentów. W dniu spotkania okazuje się, że jego uczestnicy zostali zrekrutowani z jednego źródła. Z grupy 20 osób obecnych na spotkaniu tylko kilka jest zainteresowanych tematem. Co robisz?</p> <p>a) staram się razem z uczestnikami znaleźć temat, który zainteresuje wszystkich obecnych b) staram się szybko przekazać najważniejsze informacje i kończę spotkanie po pierwszej przerwie c) prowadzę spotkanie zgodnie z planem d) odseparowuję grupę zainteresowaną, a dla reszty organizuję inną aktywność</p>	
11	<p>Jeden z informatyków pracujących w projekcie, który koordynujesz, popełnił poważny błąd i pomimo ustalonego terminu przesłania poprawki, spóźnia się z dostarczeniem nowej wersji aplikacji. Sprawę komplikuje fakt, że to narzeczony Twojej dobrej znajomej. Co robisz?</p> <p>a) proszę znajomą, żeby wpłynęła na swojego narzeczonego b) dzwonię do informatyka z prośbą o wyjaśnienia i wyznaczam deadline c) czekam na przesłanie poprawek nie sygnalizując informatykowi problemu niewywiązania się z terminu d) wysyłam maila z ponagleniem</p>	
12	<p>Podczas planowania realizacji projektu partnerskiego znajdujesz osobę, która przygotuje dokument strategiczny kluczowy dla realizacji założeń projektu. Po ustaleniu harmonogramu realizacji, osoba ta przestaje się z Tobą kontaktować i odpowiadać na jakiegokolwiek próby kontaktu. Zadania pozostają niewykonane, a czas ucieka. Co robisz?</p> <p>a) dzwonię do opiekuna projektu i proszę o przedłużenie terminu realizacji b) szybko szukam nowej osoby na to stanowisko, tak, aby zdążyć z zakończeniem projektu w pierwotnym terminie c) wycofuję się z realizacji projektu d) czekam z ostateczną decyzją na jakikolwiek kontakt ze strony tej osoby</p>	
13	<p>Jesteś na spotkaniu z członkami zarządu Twojej organizacji. Zastanawiacie się nad sensownością aplikowania do programu Erasmus+. Czytając specyfikację, masz wrażenie, że nie macie szans, a taka aplikacja będzie wymagać bardzo dużo formalnej pracy. Co proponujesz?</p> <p>a) spotkanie w szerszym gronie i przegląd dotychczasowych zwycięskich projektów b) rezygnację z aplikowania c) szybkie zakończenie spotkania i zajęcie się sprawami bieżącymi organizacji d) rozpoczęcie tworzenia aplikacji</p>	
14	<p>W ramach projektu, który koordynujesz, zatrudniasz pracowników w mieście realizacji działań projektowych, które nie jest miastem – siedzibą Twojej organizacji. Jak organizujesz ich pracę?</p> <p>a) wyznaczam im cele i systematycznie monitoruję postęp ich realizacji b) zobowiązuję ich do składania regularnych sprawozdań pisemnych c) kontroluję efekty końcowe bez ingerencji w przebieg działań</p>	

	d) stawiam wymóg konsultowania ze mną każdej decyzji	
15	<p>Od pięciu lat koordynujesz projekt dotyczący aktywizacji obywatelskiej młodzieży. Jego kolejne edycje są coraz mniej efektywne. Główne problemy dotyczą trudności z zebraniem funduszy i promocją działań, co przekłada się na problemy finansowe całości. Co robisz?</p> <p>a) jak najszybciej zamykam projekt i zaczynam całkiem nowe działania b) próbuję zmobilizować się i potraktować kolejną edycję jako testową c) rekrutuję dobrego fundraisera, który będzie w stanie pomóc w pozyskiwaniu funduszy d) kontynuuję działalność bez zmian</p>	
16	<p>Koordynujesz projekt dla młodzieży, realizowany w jednej z dzielnic Twojego miasta. Aby jedno ze szkoleń zostało przeprowadzone, potrzebuje zrekrutować 10 osób, a budżet na promocję jest bardzo ograniczony. Które z wymienionych poniżej kanałów komunikacyjnych wybierasz?</p> <p>a) ulotki i plakaty rozwieszane w obrębie dzielnicy b) kontakt przez nauczycieli w lokalnych szkołach c) wykorzystanie sieci znajomości wśród ludzi mieszkających w dzielnic d) działania w mediach społecznościowych (Facebook, Twitter)</p>	
17	<p>Jesteś po spotkaniu Twojego zespołu projektowego z prezesem organizacji. Jednemu z pracowników zespołu projektowego po raz kolejny zdarzyło się wychodzić poza swoje kompetencje i kwestionować Twoje propozycje. Jego pomysły są całkiem dobre, ale istnieje obawa, że stracisz swój autorytet i zaufanie prezesa. Co robisz?</p> <p>a) przeprowadzam poważną rozmowę wyraźnie sygnalizując, że takie zachowanie nie jest odpowiednie. Informuję, że jeśli taka sytuacja powtórzy się po raz kolejny członek zespołu zostanie odsunięty od wszelkich obowiązków w projekcie. b) przeprowadzam poważną rozmowę wyraźnie sygnalizując, że takie zachowanie nie jest odpowiednie. Informuję, że jeśli taka sytuacja powtórzy się po raz kolejny członek zespołu zostanie odsunięty od spotkań grupy projektowej z prezesem. c) informuję pracownika, że takie zachowanie jest niedopuszczalne i odsuwam go od spotkań grupy projektowej z prezesem. d) proszę prezesa o pomoc w wypracowaniu rozwiązania sytuacji</p>	
18	<p>Właśnie ogłoszono niezwykle atrakcyjny konkurs grantowy. Jego zagadnienia obejmują zakres tematyczny, który od dawna chciałeś zrealizować i w zakresie którego posiadasz bardzo duże doświadczenie. To może być prawdziwy przełom w Twojej karierze, ale i ogromna szansa dla samej organizacji. Z drugiej strony jednak czasu na przygotowanie wniosku jest niewiele. Kryteria formalne i merytoryczne są bardzo zastrzeżone, a konkurencja bardzo duża. Wszystko to sprawia, że aby zwiększyć szansę na wygraną Ty i jeszcze jedna osoba musicie poświęcić dobrych kilka tygodni tylko na to zadanie. Mocno utrudni to realizację Twoich bieżących zadań w organizacji i może negatywnie odbić się na realizacji pozostałych projektów, w które jesteś zaangażowany. Co robisz?</p> <p>a) poświęcam czas własny i swojego współpracownika próbując zdobyć nowy projekt kosztem innych obowiązków i czasu wolnego b) staram się przekonać Zarząd, aby przekazał moje obowiązki innej osobie, umożliwiając mi tym samym skupienie się na pozyskaniu projektu</p>	

	<p>c) rezygnuję z podejmowania dużego wysiłku i składam „standardowy” wniosek</p> <p>d) przekazuję swoją ideę innym osobom w organizacji i zostawiam im przygotowanie wniosku</p>	
19	<p>W ramach koordynowanego przez Ciebie projektu podpisałeś dość dużą umowę ramową z partnerem. Na kolejnym spotkaniu z partnerem, pojawia się zupełnie inna osoba niż ta, z którą wcześniej uzgadniano warunki współpracy. Jej oczekiwania okazują się sprzeczne z tym co ustalano wcześniej. Nieformalnymi drogami dotarły do Ciebie informacje, że obaj przedstawiciele partnera są ze sobą skonfliktowani, tym niemniej obaj są władni podejmować decyzje w ramach Waszej umowy i wspólnie będą ustalały z Tobą szczegóły realizacji. Spodziewasz się ogromnych opóźnień i możliwych konfliktów. Co robisz?</p> <p>a) trzymam się wstępnych ustaleń z pierwszym z przedstawicieli</p> <p>b) współpracuję z przedstawicielami partnera w niezmienny sposób – nie ma znaczenia kto podejmuje decyzje, skoro obie osoby mają do tego upoważnienie</p> <p>c) dzielę zamówienie na wiele mniejszych części i proszę przedstawicieli partnera o podejmowanie prostych decyzji operacyjnych</p> <p>d) uświadamiam przedstawicielom partnera jak mocno są skonfliktowani i staram się rozwiązać ich spór</p>	
20	<p>Krótki projekt nakierowany na pomoc osobom młodym przeprowadzony w zeszłym roku przez organizację, w której pracujesz, zakończył się sukcesem. Jako że koordynacja projektu przyniosła Ci wiele frustracji, ale jeszcze więcej satysfakcji, postanawiasz po raz kolejny spróbować złożyć wniosek o grant na podobne przedsięwzięcie. Jaki jest Twój plan działania?</p> <p>a) składam ponownie ten sam wniosek, co w poprzednim roku</p> <p>b) indywidualnie przygotowuję szczegółowy plan działania zespołu i składam wniosek</p> <p>c) razem z zespołem przygotowuję szczegółowy plan działania i składam wniosek</p> <p>d) indywidualnie przygotowuję szczegółowy plan działania i weryfikuję go z zespołem, po czym składam wniosek</p>	



Małopolska Sieć NGO
e-mail: ngo.siec@kolping.pl
tel. +48 12 418 77 61/ 12 418 77 78
ul. Żułowska 51, 31-436 Kraków
www.ngo.kolping.pl

