

WSTĘPNA OCENA PROJEKTU

OPRACOWANIE: *Paweł Churski na podstawie M.Pawlak, 2006. Zarządzanie projektami. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa; M.Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku. Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard . Warszawa; opracowań własnych.*

Zanim rozpocznieš projekt naleŹy dokonać jego wstępnej oceny, która powinna dotyczyć:

- **OCENY PRZYGOTOWANIA MERYTORYCZNEGO DO PROJEKTU**
- **OCENY CECH PROJEKTU**
- **KWANTYFIKACJI PROBLEMU**
- **KWANTYFIKACJI CELÓW**

Wszystkie ustalenia notuj w tzw. czarnym zeszycie (PM HOUSE), który powinien zawierać kluczowe pytania, problemy i decyzje do podjęcia oraz odpowiedzi, które już znasz, a które będą systematycznie uzupełniane na kolejnych etapach realizacji projektu.

OCENA PRZYGOTOWANIA MERYTORYCZNEGO DO PROJEKTU

(Źródło: M. Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku. Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard Warszawa)

Wstępna ocena projektu

Oceń swój projekt i wiedzę pod kątem znajomości metodyk zarządzania projektami oraz wykonania działań kluczowych dla sukcesu prac. Większość ludzi działa intuicyjnie – czasem to podejście się sprawdza. Musisz jednak realnie ocenić, w jakim obszarze działasz na podstawie metodycznego podejścia, a w jakim opierasz się na intuicji, oraz które elementy podejścia projektowego wprowadzasz w życie. Postaw „X” w odpowiedniej kolumnie.

Zaznacz tylko te odpowiedzi, które pasują do twojego projektu. Np. jeżeli nie skończyliście planowania, pominię sekcję realizacji. Dzięki temu będziesz mógł lepiej ocenić, które rozdziały książki dadzą ci największą korzyść.

	Element do oceny	Nie wiem, jak to zrobić	Podję- liśmy działania w tym kierunku - bazowa- liśmy na podejściu intuicyj- nym	Wiem, jak powinno się to zro- bić, ale nie zostało to wykonane	Wiem, jak to zrobić, i zostało to wyko- nane
FAZA – ROZPOCZĘCIE PROJEKTU					
1.	Projekt ma przydzieloną osobę na wysokim stanowisku w organizacji, która go wspiera, oraz wyznaczoną osobę odpowiedzialną za jego zaplanowanie i przeprowadzenie.				
2.	Stworzono dokument opisujący cele projektu, koszty, zyski, kryteria sukcesu, założenia i ograniczenia. Dokument zaakceptowały kluczowe osoby.				
FAZA – PLANOWANIE PROJEKTU					
3.	Biznesowe kryteria sukcesu projektu zostały udokumentowane i zweryfikowane przez zamawiającego.				
4.	Określono, co należy zrealizować w ramach projektu, oraz to, czym projekt nie będzie się zajmował.				
5.	Określono, kiedy poszczególne elementy projektu zostaną zrealizowane. Kierownik projektu w każdej chwili może przekazać zainteresowanym, kiedy zakończą się poszczególne etapy.				
6.	Kryteria oceny projektu zaakceptowali kluczowi dla przedsięwzięcia menedżerowie w firmie.				
7.	Uczestnicy projektu wiedzą, jakie są kryteria oceny ich pracy.				
8.	Określono, ile projekt będzie kosztował, skąd zostaną pozyskane środki.				
9.	Oceniono, co może pójść nie tak w projekcie, i stworzono plan B na wypadek takiej sytuacji.				

10.	Określono, jakich informacji oczekują kluczowe osoby, i zarezerwowano czas na to, aby im je komunikować.				
11.	Każde zadanie w projekcie ma jasno przypisaną osobę, która jest odpowiedzialna za jego zrealizowanie.				
12.	Kluczowe osoby w projekcie przeszły szkolenie z zarządzania projektami.				
13.	W czasie realizacji projektu wzięto pod uwagę procedury organizacyjne firmy.				
FAZY – REALIZACJA, MONITOROWANIE I STEROWANIE					
14.	Wprowadza się na bieżąco zmiany w planach.				
15.	Oceniono, czy wydatki nie przekraczają przydzielonych środków finansowych.				
16.	Projekt podzielono na fazy i regularnie sprawdza się, czy spełnia kryteria sukcesu.				
17.	Zmiany w projekcie są wprowadzane dopiero po uzyskaniu akceptacji kluczowych osób.				
18.	Odbywają się regularne spotkania, podczas których sprawdza się postępy projektu, ocenia problemy i planuje dalsze działania.				
19.	Informacje o postępach prac są dostarczane do zainteresowanych osób.				
20.	Regularnie sprawdza się, co może pójść nie tak, i aktualizuje plan B.				
FAZA – ZAMKNIĘCIE					
21.	Określono, jakie cele zostały osiągnięte, a jakie nie.				
22.	Stworzono raport zawierający informacje o tym, czego zespół nauczył się podczas realizacji projektu.				

OCENA CECH PROJEKTU

Dobry projekt obok tego że musi być **TRWAŁY-UNIKALNY-DOPRECYZOWUJĄCY** powinien być również :

1. **KONKRETNY** – odpowiada na wiele kluczowych pytań: co? kto? kiedy? Jak? Dlaczego?
2. **ŚCIŚLE OKREŚLONY W CZASIE** – projekt i jego etapy rozpisane w harmonogramie realizacyjnym, który ściśle wyznacza terminy i zakresy wykonywanych zadań.
3. **PROSTY** – nawet najbardziej skomplikowany projekt powinien być rozbity na kilka prostych działań (ułatwia to planowanie, kontrolowanie, ocenę rezultatów).
4. **REALISTYCZNY** – założenia projektu muszą być możliwe do osiągnięcia, zbyt wygórowane są szybko wykrywane na etapie kontroli i powodują odrzucenie projektu.
5. **ELASTYCZNY** – możliwe jest dopasowanie do zmian wynikających z kontroli już na etapie wdrażania; do rzeczywistych potrzeb.
6. **WPISUJĄCY SIĘ W CELE PROGRAMU** – im projekt ściślej spełnia cele programu, tym jego ocena jest wyższa.
7. **EFEKTYWNY** – racjonalne koszty stosowne do przewidywanych efektów.
8. **TRWAŁY FUNKCJONALNIE** – nie podlegający znaczącej modyfikacji, np. projekt przestaje służyć celom społecznym i publicznym.

KWANTYFIKACJA PROBLEMU

KWANTYFIKACJA PROBLEMU jest kluczowym działaniem we wstępnym etapie realizacji projektu. Bez zdefiniowania problemu nie można określić celu projektu, a w konsekwencji również jego pozostałych elementów .

Analiza i kwantyfikacja problemu powinna obejmować:

1. **DIAGNOZA SYTUACJI** – oparta o wyniki analizy interesariuszy i ich interesów dotyczących projektu; obejmująca przeprowadzenie niezbędnych badań wynikających ze specyfiki projektu.
2. **IDENTYFIKACJA KLUCZOWEGO PROBLEMU** – którego rozwiązanie będzie podstawą realizacji projektu.
3. **WSKAZANIE ZALEŻNOŚCI PRZYZYNOWO-SKUTKOWYCH** – przyczyny, z których wynika problem; skutki wynikające z nie rozwiązania problemu.



PRZYCZYNY PROBLEMÓW można rozpatrywać w układzie tzw. 5M:



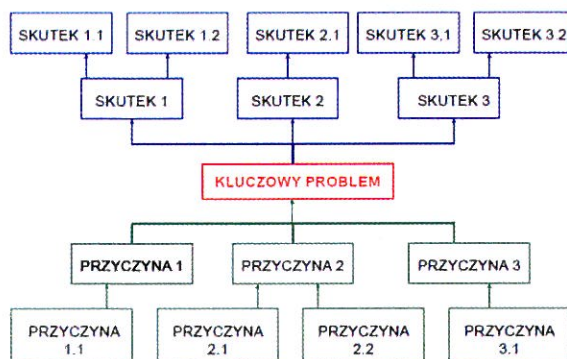
PRZYKŁAD ROZPATRYWANIA PROBLEMÓW W UKŁADZIE 5M:

W szkole, w której zmodernizowano kotłownię w pojawił się problem zbyt wysokich kosztów ogrzewania. Analizując możliwe przyczyny problemu stwierdzono, że może to być spowodowane:

- Błędem człowieka: palacz nie posiadający wiedzy, która pozwala na optymalne wykorzystanie pieca
- Błędem maszyny: zakupiony piec nie funkcjonuje prawidłowo
- Błędem materiału: do pieca zakupiono nieodpowiednie paliwo lub zakupione paliwo nie spełnia deklarowanych przez sprzedawcę kryteriów jakościowych
- Błędem technologii: być może wybrany program komputerowy, którym sterowany jest piec jest niewłaściwy do warunków
- Błędem zarządzania: Dyrektor zatrudnił znajomego, który nigdy nie obsługiwał zakupionego pieca i instalacji

Instrumentem wykorzystywanym w kwantyfikacji problemów jest **DRZEWO PROBLEMÓW** za pomocą którego można określić relacje przyczynowo-skutkowe i dokonać oceny istotności problemu.

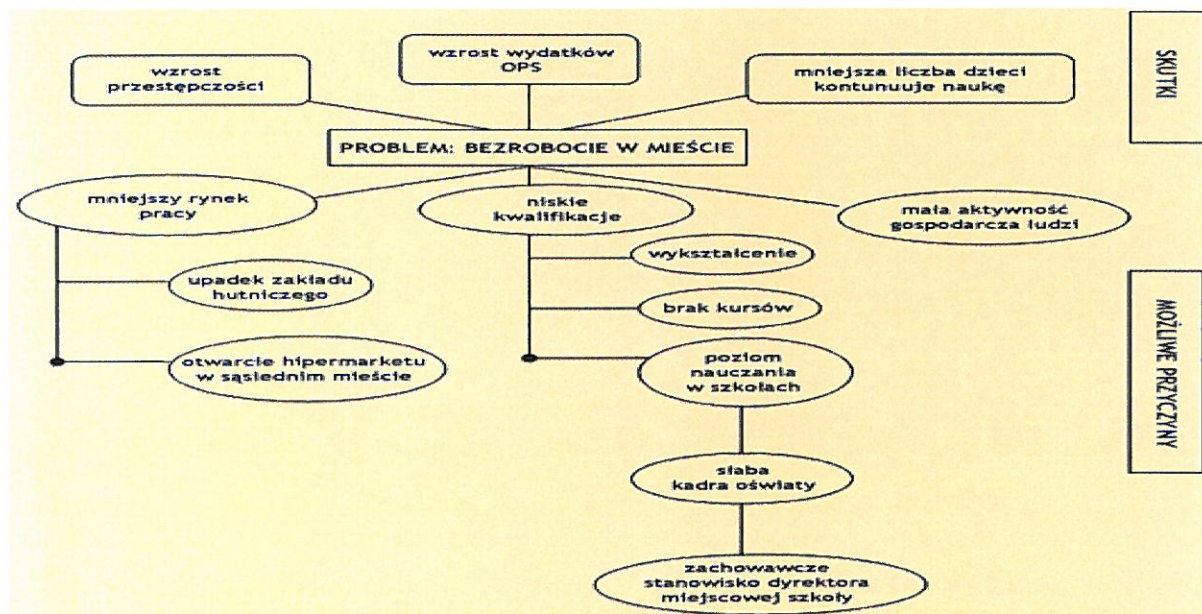
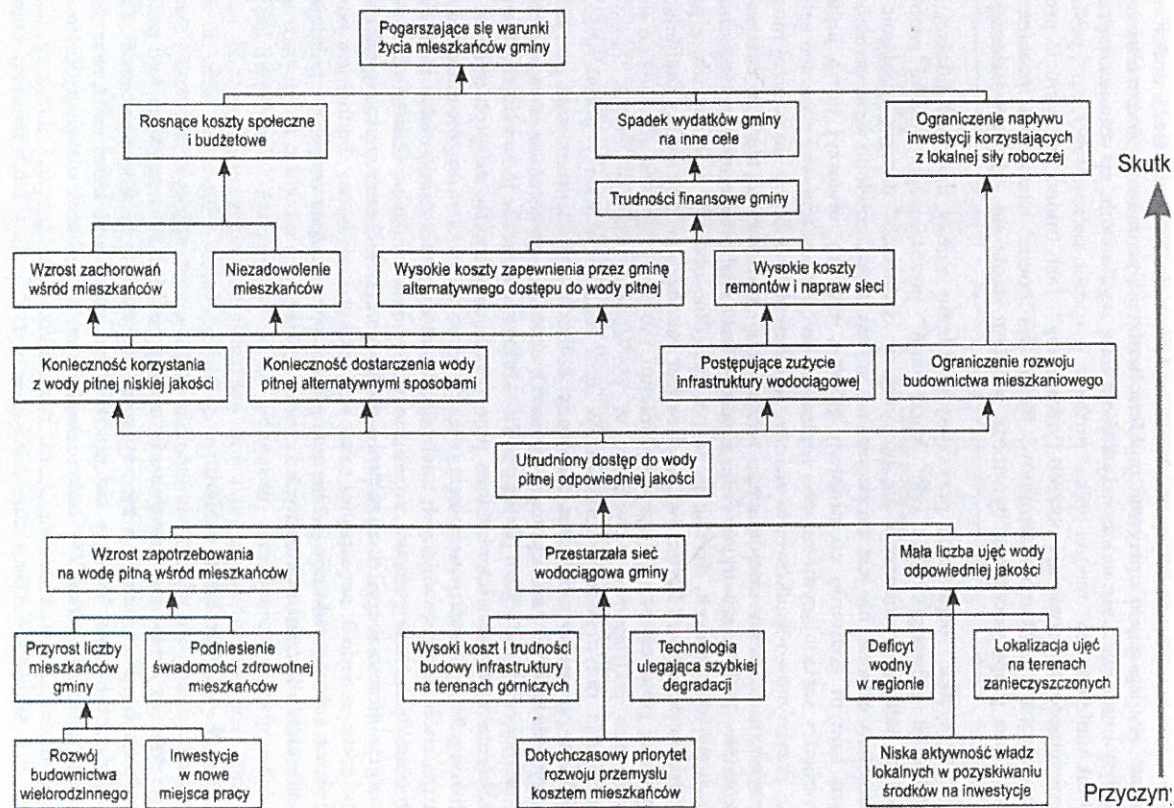
DRZEWO PROBLEMÓW



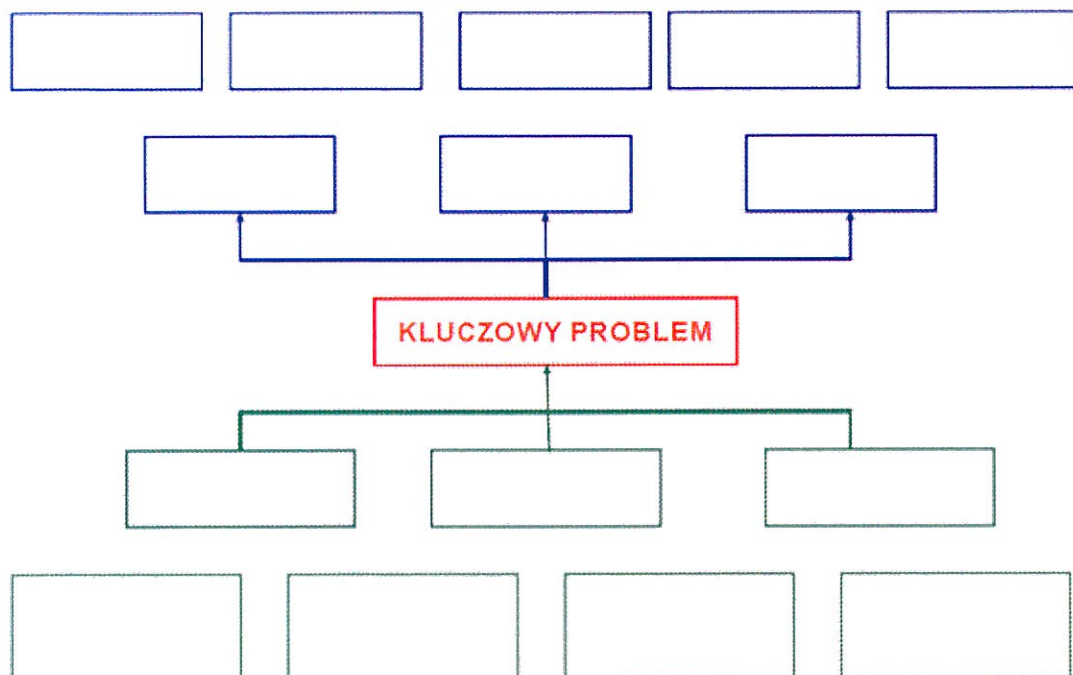
PRZYKŁADY DRZEWIA PROBLEMÓW

RYSUNEK 4.3

Analiza problemu w postaci drzewa problemu dla projektu budowy ujęcia wody oligoceńskiej w gminie śląskiej



MATRYCA DRZEWA PROBLEMÓW



KWANTYFIKACJA CELU

KWANTYFIKACJA CELÓW PROJEKTU sprowadza się do przekształcenia problemów (zjawisk negatywnych) w cele projektu (pozytywny, postulowany obraz rzeczywistości).

Właściwie zdefiniowany cel projektu powinien spełniać cztery kryteria:

S.M.A.R.T. – cel idealny

S – simple

- SKONKRETYZOWANY

M – measurable

- MIERZALNY

A – achievable

- OSIĄGALNY

R – relevant

- REALNY

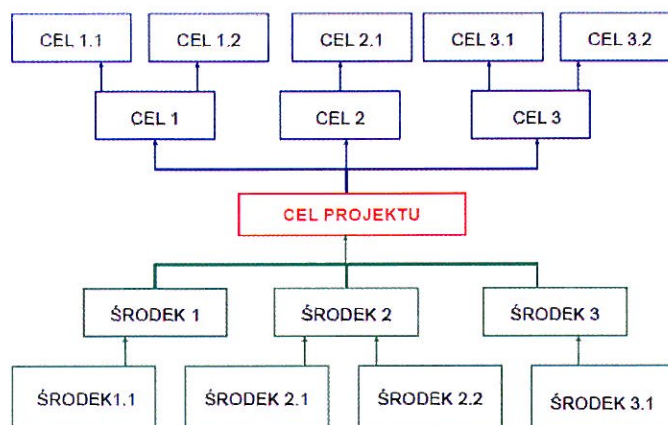
T – timely defined

- OKREŚLONY W CZASIE



Instrumentem wykorzystywanym w kwantyfikacji celów projektu jest **DRZEWO CELÓW** za pomocą którego można określić relacje przyczynowo-skutkowe i dokonać oceny istotności celu.

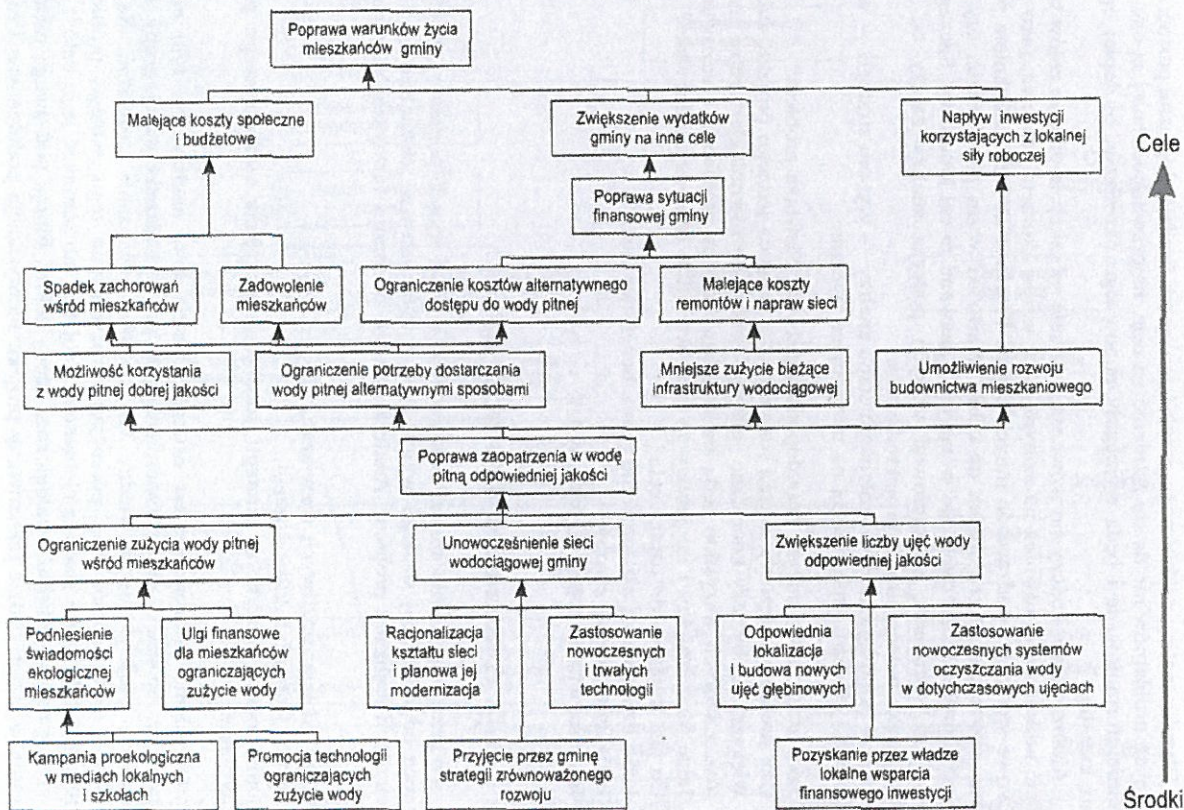
DRZEWO CELÓW



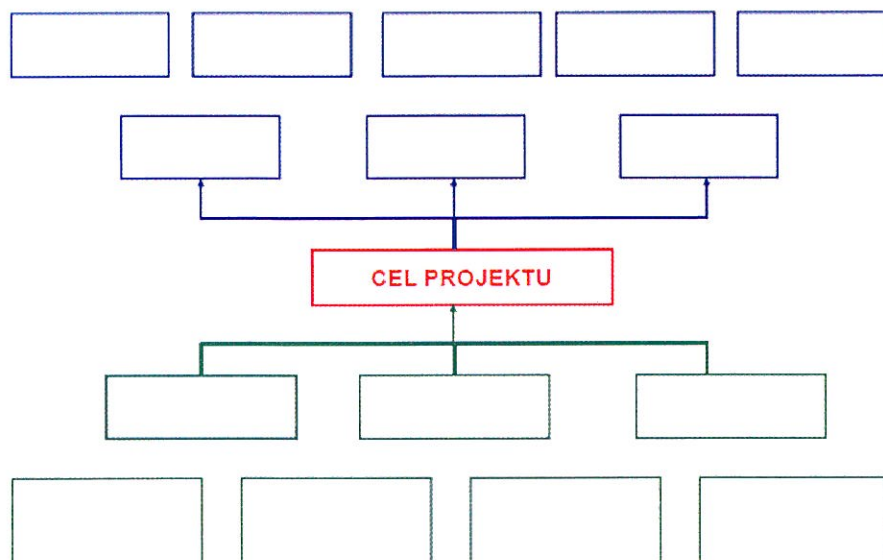
PRZYKŁAD DRZEWY CELÓW

RYСУNEK 4.6

Analiza celów w postaci drzewa celów dla projektu budowy ujęcia wody oligoceńskiej w gminie śląskiej



MATRYCA DRZEWY CELÓW



KWANTYFIKACJA EFEKTÓW

KWANTYFIKACJA REZULTATÓW PROJEKTU obejmuje określenie oczekiwanych **PRODUKTÓW, REZULTATÓW i ODDZIAŁYWANIA**, jakie będą konsekwencją podjętych i wykonanych działań, w ramach realizacji projektu.

		Np. Projekt budowy ujęcia wody oligoceńskiej	
1.	PRODUKT bezpośrednie produkty (efekty) materialne realizacji projektu.	1.	PRODUKT ujęć wody. liczba
2.	REZULTAT realizacja głównego celu projektu.	2.	REZULTAT dostarczenie wody pitnej odpowiedniej jakości.
3.	ODDZIAŁYWANIE realizacja projektu oddziałuje na osiąganie dalszych celów generalnych.	3.	ODDZIAŁYWANIE – poprawa warunków życia mieszkańców; rozwój budownictwa mieszkaniowego.

PRODUKT

- ✓ Produkt projektu jest bezpośrednim, materialnym efektem zrealizowanych działań.
- ✓ Produkt musi być osiągnięty w trakcie „życia” projektu.
- ✓ Produkt przyczynia się do osiągnięcia założonych rezultatów, a poprzez nie celów bezpośrednich.
- ✓ Produkt ma wymiar fizyczny: budynek, sprzęt, instalacja lub wydarzenie: konferencja, panel, szkolenie etc..
- ✓ Produkt musi być policzalny i jest mierzony w jednostkach fizycznych, np.: długość w km nowo zbudowanej drogi; liczba budynków poddanych renowacji; liczba firm, które otrzymały pomoc, liczba zorganizowanych szkoleń itp.

Produkt określa się rzeczownikami (wodociąg) lub czasownikami / rzeczownikami odczasownikowymi (budowa wodociągu).

REZULTAT

- ✓ Rezultat to fizyczny efekt osiągnięcia celu bezpośredniego i bezpośredni wpływ zrealizowanych działań / uzyskanych produktów na bezpośrednich beneficjentów osiągany natychmiast po zakończeniu realizacji projektu.
- ✓ Wskaźnik rezultatu jest związany bezpośrednio z natychmiastowymi efektami projektu i dostarcza informacji o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku wdrożenia projektu u bezpośrednich beneficjentów
- ✓ Wskaźnik rezultatu to np. skrócenie czasu podróży, zapewnienie dojazdu do x firm, zmniejszenie emisji lub zrzutu zanieczyszczeń.
- ✓ Określany jest poprzez opis stanów pożądaných i badany także przy pomocy dostępnych miar i wag lub jednostek matematycznych, podobnie jak produkt.
- ✓ Prawidłowe wskaźniki rezultatu są inne niż wskaźniki produktu.
- ✓ Wskaźnik uzyskania rezultatu mierzy się przeważnie jako wyraz zmiany stanu negatywnego na lepszy w porównaniu z rokiem bazowym (rokiem „0”) (np. w %)

ODDZIAŁYWANIE

- ✓ Oddziaływanie jest konsekwencją danego projektu wykraczającą poza natychmiastowe rezultaty projektu dla bezpośrednich odbiorców pomocy, a także pośrednią konsekwencją dla innych odbiorców.
- ✓ Wskaźnik oddziaływania odnosi się do tych konsekwencji, określając np. wpływ projektu na sytuację społeczno-gospodarczą w pewnym okresie od zakończenia jego realizacji, wzrost poziomu bezpieczeństwa, zwiększony przepływ osób, wzrost aktywności społeczno-ekonomicznej.
- ✓ Oddziaływanie jest logicznie powiązane z rezultatami projektu, a wskaźniki oddziaływania są logicznie powiązane ze wskaźnikami rezultatu.
- ✓ Oddziaływanie wynika z rezultatu realizacji danego projektu, a rezultat odnosi się bezpośrednio do produktu.

Określanie produktów, rezultatów i oddziaływania odbywa się za pomocą wskaźnikowania zdarzeń.

Wskaźnik zdarzenia (własności) Z – takie zdarzenie (własność) W, że stwierdzenie jego (jej) istnienia, pojawienia się lub stopnia intensywności bądź faktycznie jest wykorzystane jako przesłanka, bądź zasadnie nadaje się na przesłankę wnioskowania, iż w określonych przypadkach z pewnością, z określonym prawdopodobieństwem lub przynajmniej z prawdopodobieństwem wyższym niż przeciętne nastąpiło zdarzenie (własność) Z.

Punktem wyjścia do wnioskowania wskaźnikowego jest stwierdzenie istnienia zjawiska lub cechy W.

Cecha – sąd spostrzeżeniowy względem zjawiska (własności) lub pośrednie stwierdzenie występowania zjawisk (własności) bezpośrednio nieobserwowalnych.

Cecha statystyczna – określona własność charakteryzująca jednostkę statystyczną.

Wskaźnik statystyczny (indeks) – dynamiki, natężenia, struktury.

Wskaźniki określają:



Przykłady wskaźników:

Poprawa sytuacji finansowej lokalnych firm	oddziaływanie - wpływ	20 podmiotów gospodarczych uzyskuje wyższe o 5% wskaźniki rentowności
Lepsza dostępność komunikacyjna	bezpośredni efekt - rezultat	Czas dojazdu krótszy o 2 godz.
Zbudowanie drogi	produkt - wynik	20 km zbudowanej drogi

CASE STUDY

(Źródło: M.Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku. Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard Warszawa)

Case study

1. Kasia, asystentka zarządu w dużej korporacji. Wyzwanie: organizacja imprezy firmowej.

Kasia zaczęła pracę tuż po studiach i od trzech miesięcy zajmuje się typowo asystenckimi zadaniami – uzupełnianiem kalendarza, załatwianiem spraw „na wczoraj”, organizacją spotkań, pilnowaniem faktur i formalności. Od początku czekała na możliwość pokazania, że potrafi więcej i z czasem może awansować na stanowisko menedżerskie. Od swojego przełożonego – dyrektora polskiego oddziału – otrzymała zadanie zorganizowania imprezy firmowej.

„Od czego zacząć? Słyszałam o czymś takim jak zarządzanie projektami, czy to mi się może przydać? Chłopaki z IT z tego korzystają, ale oni robią międzynarodowe projekty trwające po kilka miesięcy. Czy to nie za dużo biurokracji? Przecież mam mało czasu!” Spróbujmy się chwilę zastanowić razem z Kasią:

Czy przedsięwzięcie jest tymczasowe? „Ma swój początek, bo właśnie się zaczęło. Koniec też – po zakończeniu spotkania i podsumowaniach. Ale jest przecież realizowane co roku, więc może to jednak działanie operacyjne?”

Czy jest unikalne? „Nigdy nie robiłam tego typu rzeczy, więc dla mnie jest to coś nowego. Dla firmy mniej, ale za każdym razem zmienia się osoba odpowiedzialna, więc nie ma jednego przepisu na sukces. Podobnie z zespołem, który się tym zajmuje. Zawsze jest to ekipa złożona w większości z nowych osób”.

Czy jest stopniowo doprecyzowywane? „Co ja o nim wiem? Tylko tyle, że mam nim zarządzać i ma się odbyć w czerwcu. Co z budżetem, agendą czy choćby tematem przewodnim? Zdecydowanie dużo rzeczy wyjaśni się w trakcie.

Jednak jest to projekt. To dla mnie duży krok naprzód. Tylko co dalej? Chyba najlepiej będzie rozpocząć prace i zobaczyć, z czym tak naprawdę mam do czynienia. Założę w Excelu czarny zeszyt i zacznę zapisywać pytania, problemy i decyzje do podjęcia. Pierwsze pytanie brzmi: jak dobrze zacząć projekt?”

A później pojawiły się dziesiątki innych.

2. Adam, właściciel małej firmy usługowej. Wyzwanie: stworzenie strony internetowej firmy.

„To będzie najlepsza strona internetowa w branży!”. Od kilkunastu tygodni Adam poważnie rozważał odświeżenie strony internetowej. Pierwsza wersja powstała trzy lata temu, gdy rozpoczynał tworzenie firmy. Pracował nad nią zaprzyjaźniony student, który zrobił ją w kilka dni na Wordpressie i wszystko bardzo dobrze działało. Większość klientów (osoby prywatne zlecające dokumentowanie uroczystości rodzinnych: ślubów, chrzcin, czasem urodzin) i tak trafiała do Adama z polecenia, strona miała raczej pomóc im przyjrzeć się jego pracy – robieniu zdjęć i wideofilmowaniu.

Coraz częściej trafiały się jednak zlecenia ze świata biznesu. Adam dokumentował coraz więcej konferencji oraz tworzył prezentacje łączące zdjęcia i wideo. Doszedł więc do wniosku, że wraz z poszerzeniem działalności (i zatrudnieniem dodatkowych osób) warto zaprezentować portfolio na profesjonalnej stronie.

Znajomy informatyk opowiedział mu kiedyś, jakich metod używa się przy tworzeniu gier komputerowych. Adam uznał, że to ciekawe, ale zbyt skomplikowane, by wszystko dostosować do realiów małej firmy. Czuł jednak, że znajdzie kilka ciekawych patentów, które powinien zastosować przy tworzeniu strony, a może też przy zleceniach od klientów. Jego celem było więc zdobycie wiedzy na ten temat i wykorzystanie jej w praktyce.

Postanowił zadać sobie kluczowe pytania:

Czy to przedsięwzięcie jest tymczasowe? „W przypadku kreacji strony internetowej mam taką nadzieję. Jest marzec, chcę skończyć prace maksymalnie na początku czerwca. Również każde zlecenie od klienta ma jasno określony koniec. Może nimi też powinienem zarządzać jak projektem?”

Czy jest unikalne? „Zdecydowanie. Ostatni raz miałem do czynienia z tworzeniem strony trzy lata temu i już niewiele pamiętam. Wszystko trzeba zacząć od zera. Na co dzień zajmuję się czym innym. Jeżeli jednak chodzi o zlecenia dla klientów, to tak naprawdę niewiele w nich unikalności. Oczywiście zawsze to nowe miejsce, nowi ludzie ze swoimi zwyczajami, ale po prostu wiem, co robić. I moja ekipa też. Podaję termin i miejsce, a oni pojawiają się z odpowiednim sprzętem. Więc to raczej nie projekty”.

Czy jest stopniowo doprecyzowywane? „Sam nie wiem. Chcę mieć stronę internetową najlepszą w branży. Ale co to tak naprawdę znaczy? Doświadczenie pokazuje, że moi klienci często nawet nie wiedzą, czego mogą chcieć, jeżeli chodzi o zdjęcia i filmy z imprezy. Możliwe, że tak samo będzie ze mną. Wpiszę sobie do czarnego zeszytu spotkanie z kimś, kto się tym zajmuje. Trochę spraw rzeczywiście trzeba doprecyzować, mogę więc uznać, że stojące przede mną zadanie spełnia kryterium wymienione w pytaniu. A moje zlecenia? Nie bardzo. 90% rzeczy wiem już na starcie. Reszta to detale.

Zatem stronę internetową zrobię jak projekt, a moje bieżące zlecenia potraktuję jednak jako działania operacyjne. Jeżeli coś mi się do nich przyda, zastosuję to. A teraz chciałbym się dowiedzieć, jak sensownie wszystko zaplanować, żeby wyrobić się do czerwca. Zbiorę ekipę jak najszybciej i przygotujemy jakiś plan”.

3. Kuba, menedżer w dziale sprzedaży dużej firmy. Wyzwanie: wprowadzenie nowego modelu obsługi klienta.

„Coś musimy z tym zrobić, bo inaczej pozostanie mi tylko szukać innej roboty”, pomyślał Kuba po kolejnym spotkaniu zespołu. Stawili się na nim wszyscy członkowie działu sprzedaży – byli prawdziwie zainteresowani wdrożeniem czegoś, co przyniosłoby poprawę wyników sprzedaży. Niestety brakowało ludzi, którzy naprawdę byli potrzebni. Z pozostałych działów (IT, marketing, finanse) przyszli tylko szeregowi pracownicy, którzy co prawda starali się pomóc, ale bez decyzji kierowników niewiele mogli.

Kuba potrzebował zaangażowania i wsparcia całego zespołu, a okazało się, że każdy jest zajęty czymś „ważniejszym”. Minęły już trzy miesiące od rozpoczęcia projektu, a postęp nie był widoczny. IT niby coś dłużyło w swoich systemach, marketing chciał, żeby najpierw sprzedaż sprecyzowała, czego oczekuje, a finanse czekały na wyliczenia ze sprzedaży, ile to ma kosztować. A tego nie da się określić, dopóki IT do końca nie ustali, co będzie zrobione. Jedyne, z czym potrafili przyjść, to kolejne pytanie: „A jak system ma działać, jeżeli klient do tej pory nie kupił żadnego produktu?”.

Zarządzanie projektami nie było czymś całkowicie nowym w firmie. Jednak tym razem projekt wymagał dużego zaangażowania każdego z działów oraz zmiany sposobu myślenia i działania. Wszyscy deklarowali chęć współpracy, ale podczas szukania rozwiązań pojawiała się tylko lista problemów i żądań.

Gdy Kuba zaprezentował pomysł na projekt na spotkaniu z szefem polskiego oddziału, dostał zielone światło. Potem spotkał się z szefami innych działów i wydawało się, że sprzedał im swoją ideę. Na początku nawet jakoś to się kręciło, ale później...

„Wiem, że mam do czynienia z projektem. Ma się zakończyć w ciągu dziewięciu miesięcy. Sześć miesięcy na przygotowanie do wdrożenia w jednym regionie. Trzy kolejne na wyciągnięcie wniosków i opracowanie dalszych wdrożeń. **Ma początek i koniec.** To nowe zadanie dla nas wszystkich, nigdy czegoś takiego nie robiliśmy. **Jest na 100% unikalny** zarówno dla mnie, jak i dla organizacji. Wydawało się, że wszystko jasne, ale teraz już widać, że bez systematycznego działania do niczego nie dojdziemy. Musimy doprecyzować, dokąd zmierzamy i jak to osiągniemy. Raz jeszcze. Trzecie kryterium **stopniowego doprecyzowywania** też jest spełnione.

Nie mam innego wyjścia, jak zebrać w jednym miejscu listę problemów, pytań i decyzji do podjęcia. Nie przepadam za Excelem, wolę białą tablicę w biurze. To będzie długi dzień...”