

PLANOWANIE PROJEKTU ZARZĄDZANIE ZASOBAMI

OPRACOWANIE: *Paweł Churski na podstawie M.Kapusta, 2013. Zarządzanie projektami. Krok po kroku. Wydawnictwo Samo-Sedno. Edgard. Warszawa; B.Gębarowski. Zarządzanie projektami. Wariant Podstawowy. Regionalny Ośrodek EFS. PARP. Warszawa; R.Bielski. Zarządzanie projektami. Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego. Gdynia; M.Pietras. Zarządzanie projektami; M.Noga. Zintegrowane zarządzanie projektami. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Rzeszów oraz opracowań własnych.*

PLANOWANIE PROJEKTU

PLAN PROJEKTU powinien zapewnić:

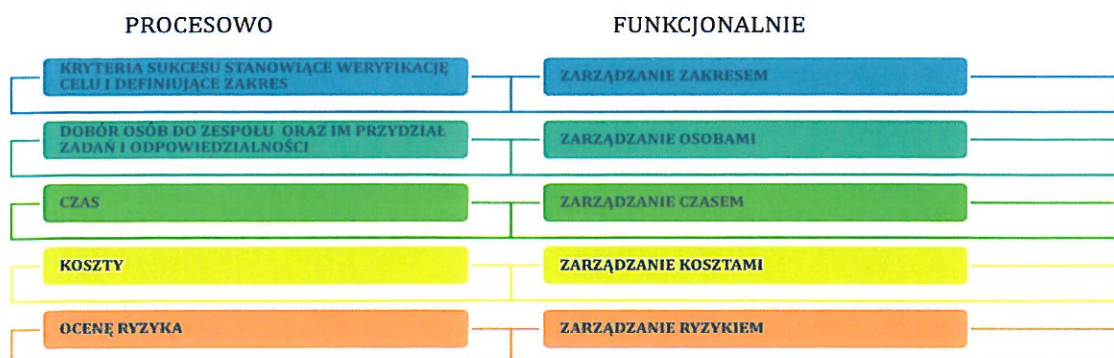
- uszczegółowienie zakresu, terminu i budżetu,
- podział pracy ,
- kontrolę postępu prac,
- podejmowanie decyzji w trakcie realizacji,
- kontrolowane wdrażanie zmian

Forma **PLANU PROJEKTU** może być różna. W proponowanym do wykonania w ramach pracy własnej podejściu jest on rozwinięciem KARTY PROJEKTU opracowanej w ramach poprzedniego etapu (plik tekstowy) i uzupełnionej o HARMONOGRAM (arkusz kalkulacyjny) – patrz case study na końcu tego opracowania.

Na etapie planowania należy zwrócić uwagę na:

- KRYTERIA SUKCESU STANOWIĄCE WERYFIKACJĘ CELU I DEFINIUJĄCE ZAKRES,
- DOBÓR OSÓB DO ZESPOŁU ORAZ IM PRZYDZIAŁ ZADAŃ I ODPOWIEDZIALNOŚCI,
- CZAS,
- KOSZTY,
- OCENĘ RYZYKA,

W ujęciu funkcjonalnym sprowadza się to do **ZARZĄDZANIA ZAKRESEM**, **ZARZĄDZANIA OSOBAMI**, **ZARZĄDZANIA CZASEM**, **ZARZĄDZANIA KOSZTAMI**, oraz **ZARZĄDZANIA RYZYKIEM** w projekcie.



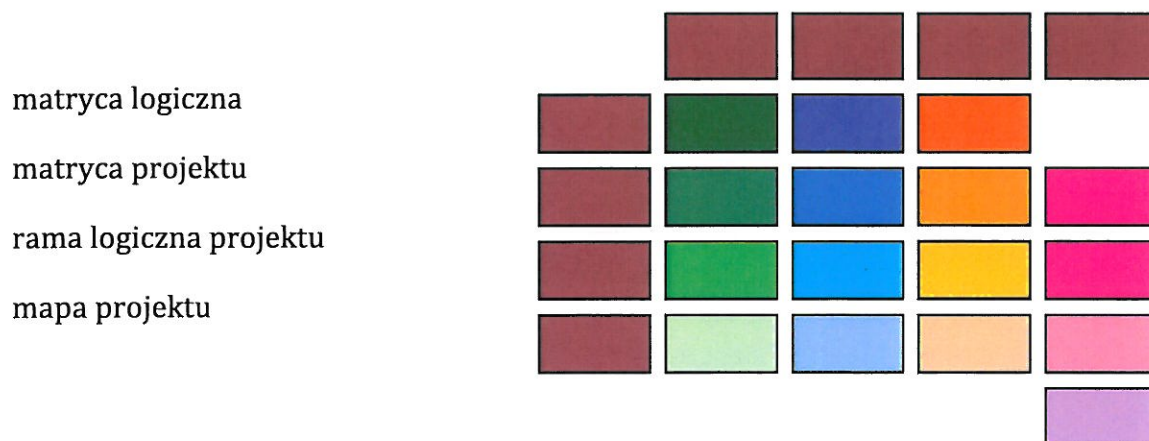
MATRYCA LOGICZNA

Uniwersalnym narzędziem porządkującym na wstępie etap planowania projektu, powszechnie wykorzystywanym w przypadku projektów współfinansowanych ze środków europejskich (ze względu na konstrukcję wniosku aplikacyjnego) jest **MATRYCA LOGICZNA**:

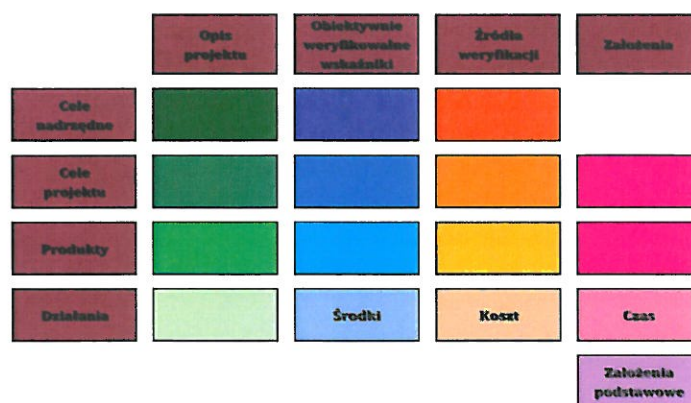
- ✓ Jest to narzędzie do zarządzania poszczególnymi fazami cyklu projektowego, a zarazem „metanarzędzie” do tworzenia innych narzędzi, takich jak szczegółowy budżet, harmonogram wdrażania i plan monitoringu
- ✓ Jest to zatem narzędzie służące do planowania projektu, jednak samo w sobie nie gwarantujące jego powodzenia – sukces zależy od danych wejściowych
- ✓ Jakość struktury logicznej zależy od umiejętności zespołu projektowego, dostępnych informacji i wcześniejszych doświadczeń

LOGIKA nauka o sposobach jasnego i ścisłego formułowania myśli, o regułach poprawnego rozumowania i uzasadniania twierdzeń. Szczególnym celem jest opisanie takich schematów zdań złożonych, które są prawdziwe przy każdym podstawieniu dowolnych zdań logicznych za zmienne.

MATRYCA LOGICZNA, czyli podejście **LFA (LOGICAL FRAMEWORK APPROACH)** lub inaczej:



LFA jest opracowanym pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku przez Amerykańską Agencję do spraw Rozwoju Międzynarodowego (US Agency of International Development) podejściem metodycznym zmierzającym do poprawy systemów planowania i kontroli projektów.



PRZYKŁAD SZABLONU MATRYCY LOGICZNEJ

Matryca logiczna

Budowa matrycy logicznej MATRYCA LOGICZNA PROJEKTU		Nazwa programu i jego numer :	
		Data zakończenia kontraktowania (dotyczy programu):	Data zakończenia wydatkowania (dotyczy programu):
		Budżet całkowity:	Budżet dofinansowania:
Cel szerszy / strategiczny=oddziaływanie	Wskaźniki osiągnięć	Zróżdła weryfikacji	
		<i>Jak:</i> <i>Kiedy:</i> <i>Kto:</i>	
Cel bezpośredni=rezultaty	Wskaźniki rezultatów	Zróżdła weryfikacji	Założenia
		<i>Jak:</i> <i>Informacje z:</i> <i>Kiedy:</i> <i>Kto:</i>	
Produkty	Wskaźniki produktów	Zróżdła weryfikacji	Założenia
		<i>Jak:</i> <i>Kiedy:</i> <i>Kto:</i>	
Działania	Środki / Zasoby		
Warunki wstępne			

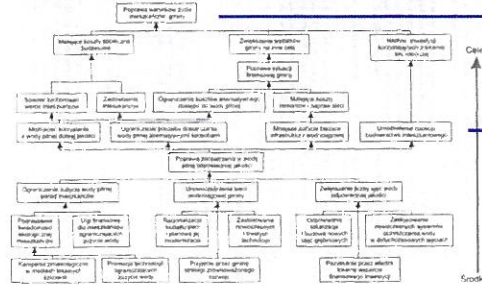
MATRYCA LOGICZNA – OPIS PROJEKTU

Cele nadrzędne (szersze/strategiczne) – wyjaśniają:

- 1) dlaczego projekt jest ważny dla społeczeństwa (długoterminowe korzyści dla beneficjentów i szerszych korzyści dla innych grup).
- 2) w jaki sposób projekt pasuje do regionalnej (sektorowej polityki Unii Europejskiej oraz regionalnych rządów) organizacji, których dotyczy.

Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

RYSUNEK 4.5
Analiza celów w postaci drzewa celów dla projektu budowy ujęcia wody oligoceńskiej w gminie śląskiej



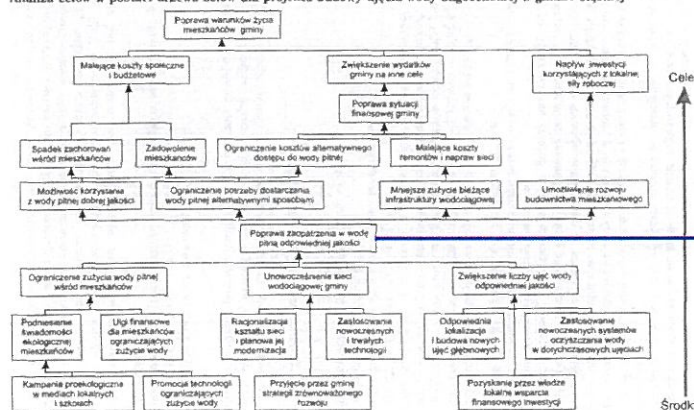
Poprawa warunków życia
mieszkańców
gminy

Umożliwienie rozwoju budownictwa
mieszkaniowego

Cel projektu (bezpośredni) – cel projektu odnoszący się do kluczowego problemu.

Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

RYSUNEK 4.6
Analiza celów w postaci drzewa celów dla projektu budowy ujęcia wody oligoceńskiej w gminie śląskiej

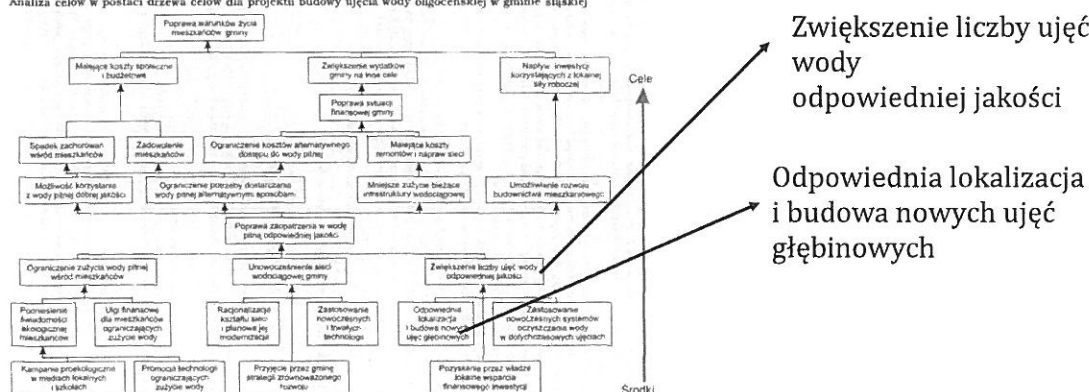


Poprawa zaopatrzenia w
wodę pitną odpowiedniej
jakości

Produkty – bezpośrednie materialne efekty realizacji projektu, zaspokajają główne potrzeby grup docelowych

Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

RYSUNEK 4.6
Analiza celów w postaci drzewa celów dla projektu budowy ujęcia wody oligoceńskiej w gminie sądeckiej



Działania – sposób, w jaki produkty (dobra i usługi) projektu będą dostarczane.

Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

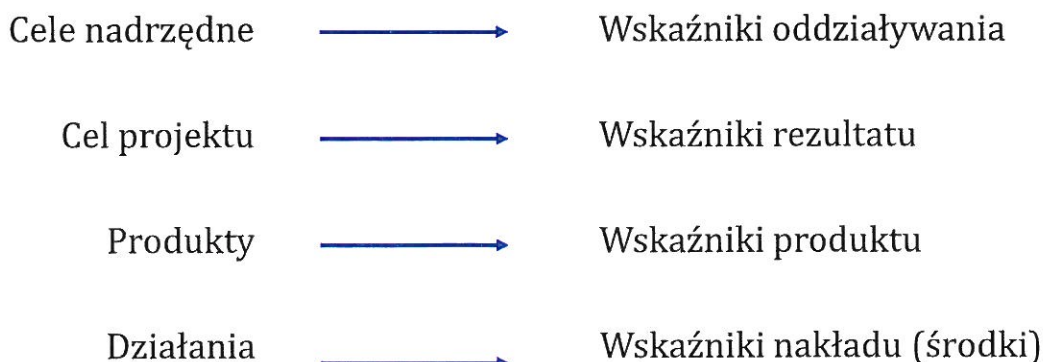
- ✓ Przygotowanie budowy (wybór lokalizacji, uzyskanie pozwoleń, projekt techniczny, zakup materiałów, itp.)
- ✓ Budowa obiektu (wykonanie odwiertu, budowa infrastruktury, instalacja urządzeń, przyłączenie do sieci itp.)
- ✓ Uruchomienie obiektu: (odbiór techniczny, rozliczenie budowy, itp.)

MATRYCA LOGICZNA – WSKAŹNIKI PROJEKTU

Wskaźnik - to miernik wyznaczonego celu, zmobilizowanych zasobów, osiągniętego efektu, miernik jakości lub zmienna kontekstowa. Wskaźnik powinien składać się z definicji, wartości oraz jednostki miary.

Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki opisują cele projektu w operacyjnie mierzalnych kategoriach i zapewniają podstawy dla mierzenia wydajności. Specyfikacja tych wskaźników działa jako sprawdzenie wykonalności celów oraz formuje bazę dla systemu monitorowania projektu. Kiedy już wskaźnik zostanie określony, powinien być rozwinięty z uwzględnieniem szczegółów ilości, jakości i czasu (QQT – quantity, quality and time) oraz lokalizacji.

PRZYPOMNIJMY RELACJE: opis projektu ⇔ wskaźniki



Wskaźniki oddziaływania odnoszą się do długoterminowych skutków projektu wykraczających poza efekty natychmiastowe. Można zdefiniować dwie koncepcje oddziaływania:

Oddziaływanie **bezpośrednie** - efekty pojawiające się po pewnym upływie czasu, niemniej jednak są bezpośrednio związane z podjętym działaniem i beneficjentami bezpośrednimi.

Oddziaływanie **globalne** - długoterminowe efekty mające wpływ na większą populację.

Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

- ✓ Spadek liczby zachorowań,
- ✓ Wzrost liczby nowych mieszkań oddanych do użytku w ciągu 3 lat,

Wskaźniki rezultatu odnoszą się do bezpośrednich i natychmiastowych efektów projektu dla bezpośrednich beneficjentów. Dostarczają informacji na temat zmian m.in. w zachowaniu, potencjale lub działalności beneficjentów.

Obrazują **bezpośredni wpływ zrealizowanego przedsięwzięcia na otoczenie społeczno – ekonomiczne uzyskany natychmiast po zakończeniu realizacji projektu**. Wybrane przez Beneficjenta wskaźniki mają jak najtrafniej oddawać cele realizacji projektu.

Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

- ✓ Odsetek mieszkańców mających dostęp do wody pitnej odpowiedniej jakości

Wskaźniki produktu – odnoszą się do bezpośrednich efektów materialnych realizacji projektu, są mierzone konkretnymi wielkościami, obrazującymi przedsięwzięcie, główne kategorie wydatków

Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

- ✓ Liczba nowych ujęć wody,
- ✓ Ilość dostarczanej wody,

Wskaźniki produktu, rezultatu i oddziaływania są bardzo często określane w warunkach konkursów o środki europejskie i wymagane we wnioskach aplikacyjnych !

MATRYCA LOGICZNA – ŹRÓDŁA WERYFIKACJI

Po sformułowaniu wskaźników należy określić **ŹRÓDŁO INFORMACJI ORAZ SPOSÓB ZBIERANIA DANYCH**, służy to sprawdzeniu czy realistycznie wskaźnik może zostać zmierzony angażując rozsadną ilość czasu, pieniędzy i wysiłku.

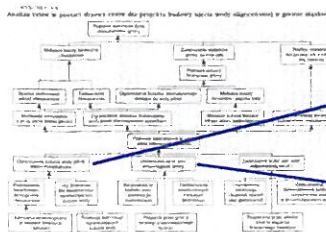
Należy określić:

- **JAK?** - format, w którym informacja powinna być udostępniana (np. raporty postępu, sprawozdania z projektu, ewidencje projektu, oficjalne statystyki, itp.)
- **KIEDY?** - jak regularnie informacja powinna być dostarczana (np. w cyklu miesięcznym, kwartalnym, rocznym itp.).
- **KTO?** – podmiot, który powinien dostarczać informacje

MATRYCA LOGICZNA - ZAŁOŻENIA

Założenia podstawowe (warunki wstępne) różnią się od założeń tym, że muszą być spełnione przed rozpoczęciem projektu. Na przykład bez wdrożenia odpowiednich działań przez partnera, racja bytu projektu może być podważona. Prawdopodobieństwo i znaczenie spełnienia tych warunków powinno być obliczane jako część oszacowywania ryzyka projektu. Niektóre z nich będą krytyczne dla sukcesu projektu, inne będą miały marginalne znaczenie.

Założenia – czynniki zewnętrzne mogące mieć wpływ na realizację projektu; warunki które muszą być spełnione dla powodzenia projektu wynikają z faktu, że sam projekt nie jest w stanie osiągnąć wszystkich celów określonych w drzewie celów (po wyborze strategii niektóre cele pozostaną poza logiką interwencji – cele ‘zewnętrzne’), wpłynie to na wdrożenie projektu i jego długoterminową trwałość, ale znajduje się poza jego kontrolą.



Przykład projektu dot. budowy ujęcia wody oligoceńskiej

Ograniczenie zużycia wody pitnej wśród mieszkańców

Unowocześnienie sieci wodociągowej gminy

Czy czynnik zewnętrzny jest ważny?

TAK

NIE

Czy zostanie zrealizowany?

Nie umieszczać w matrycy

Prawie na pewno

→ Nie umieszczać w matrycy

Prawdopodobnie

→ Umieścić jako założenie

Raczej nie

→ Czy możliwe jest przeprojektowanie?

TAK

NIE

Przeprojektować projekt

Projekt jest niewykonalny

MATRYCA LOGICZNA – ŚRODKI, KOSZT, CZAS

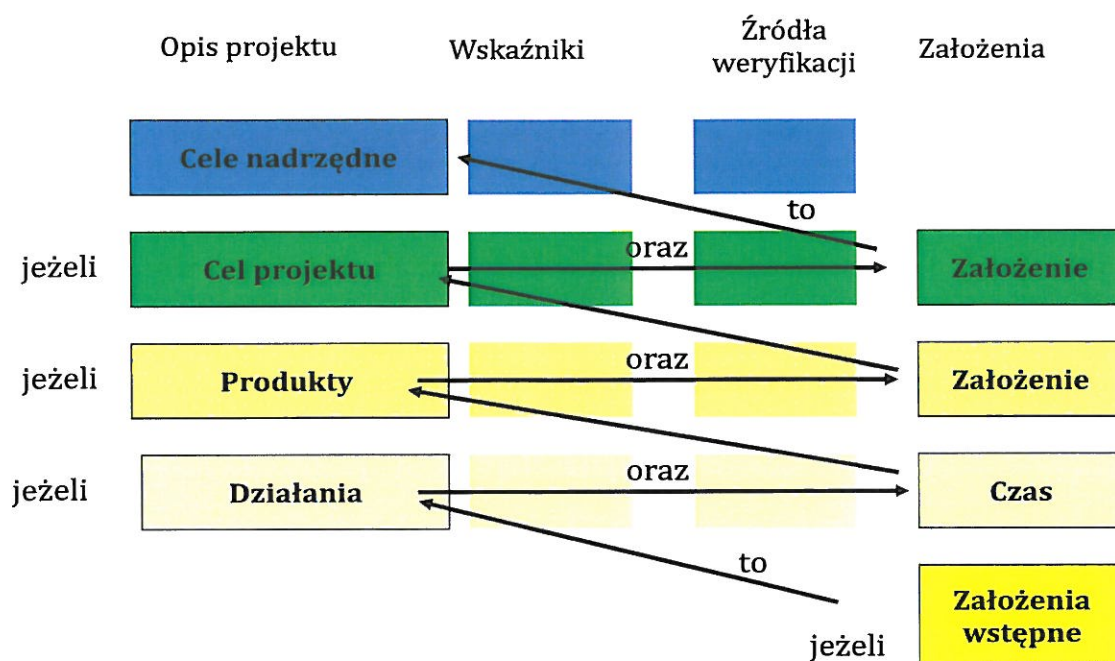
Środki oznaczają ludzkie, rzeczowe i finansowe zasoby wymagane do podjęcia planowanych działań i zarządzania projektem.

Koszt oznacza szacowany budżet projektu i/lub źródła finansowania projektu.

Czas oznacza szacowany czas realizacji projektu.

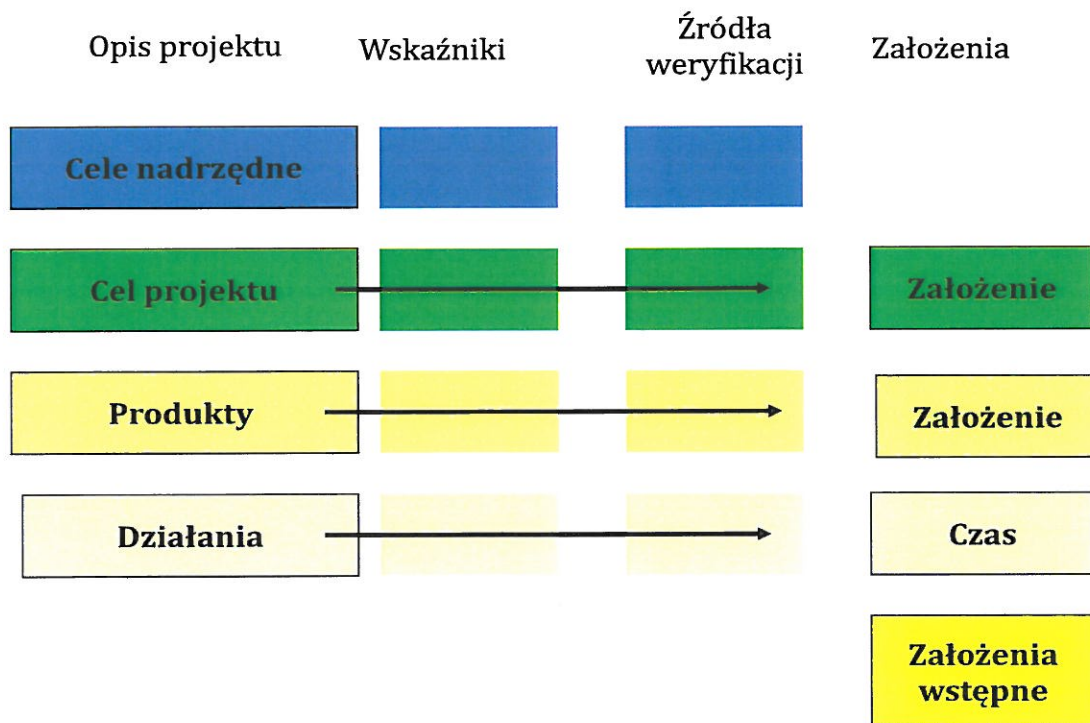
MATRYCA LOGICZNA – LOGIKA PIONOWA (WERTYKLANA)

LOGIKA PIONOWA określa, co projekt ma realizować, wyjaśnia związki przyczynowe oraz określa założenia i potencjalne problemy mające wpływ na projekt, ale od niego niezależne.

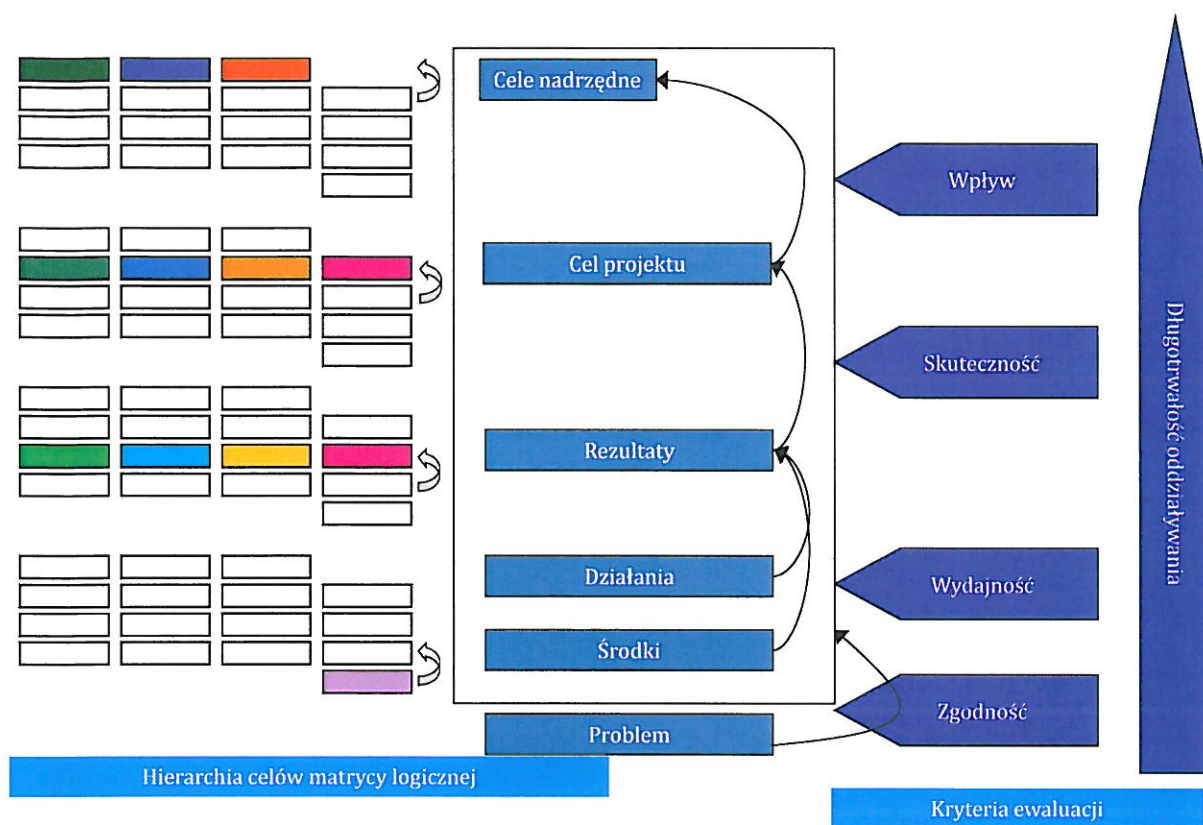


MATRYCA LOGICZNA – LOGIKA POZIOMA (HORYZONTALNA)

LOGIKA POZIOMA dotyczy pomiaru skutków projektu oraz zasobów wykorzystanych do jego realizacji za pomocą wskaźników oraz źródeł, o ile są one weryfikowalne.



MATRYCA LOGICZNA – OCENA PROJEKTU ZA POMOCĄ MATRYCY LOGICZNEJ



HARMONOGRAM

Opracowanie HARMONOGRAMU projektu wymaga wykonania kilku ważnych czynności:

1. Określenie działań, które mają być wykonane w projekcie (są konsekwencją WBS).
2. Określenie zależności między tymi działaniami.
3. Określenie zasobów niezbędnych do realizacji poszczególnych działań.
4. Oszacowanie czasu niezbędnego do wykonania poszczególnych działań.
5. Zapisanie w/w ustaleń w formie HARMONOGRAMU.

OKREŚLENIE DZIAŁAŃ

Identyfikacja działań jest prostą kontynuacją procesu rozpoczętego przygotowaniem WBS i sprowadza się do przełożenia zadań (pakietów roboczych) na listę działań (aktywności), które zrealizowane jedno po drugim doprowadzą do efektu równoznacznego z celem projektu.

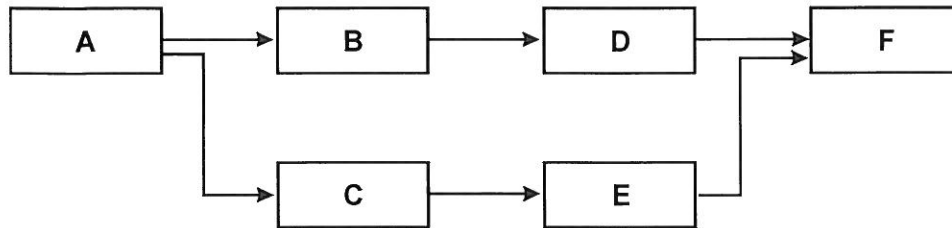
O ile WBS jest nastawione na konkretne produkty, aby w ten sposób mierzyć realny postęp, to definiowanie działań na etapie tworzenia harmonogramu może być postrzegane jako ich uszczegółowienie, mniej istotne przy patrzeniu na projekt jako całość, a bardziej istotne dla wykonania danego zadania (pakietu roboczego).

OKREŚLENIE ZALEŻNOŚCI MIĘDZY DZIAŁANIAMI

Po określeniu wszystkich działań w projekcie należy przystąpić do zdefiniowania zależności między nimi. Zależności te są wynikiem:

- ✓ wymogów obiektywnych – wynikających z logiki poszczególnych czynności
- ✓ wymogów subiektywnych – wynikających z dobrych praktyk i doświadczenia
- ✓ zależności zewnętrznych – wynikających z czynników, na które nie mamy pełnego wpływu.

Do określania zależności między działaniami wykorzystuje się diagramy sieciowe.



Określając zależności między działaniami na wykresie sieciowym wykorzystujemy cztery ich warianty:

Finish-to-Start – rozpoczęcie jednego działania jest uzależnione od zakończenia innego.

Start-to-Finish – zakończenie jednego działania jest zależne o rozpoczęcia innego.

Start-to-Start – rozpoczęcie jednego działania jest uzależnione od rozpoczęcia innego.

Finish-to-Finish - zakończenie jednego działania jest zależne od zakończenia innego.

Należy dążyć do jak najbardziej prostego diagramu, pamiętając o następujących zasadach:

- zawsze jest punkt rozpoczęcia i punkt zakończenia
- po każdym działaniu jest kolejne lub zakończenie projektu
- działania nie zapętłają się
- działania można łączyć w działania zbiorcze
- ustalona sieć działań wymaga aktualizacji po każdej zmianie
- zależności logiczne między działaniami należy dokumentować

Używając wykresu sieciowego do określenia zależności między działaniami określamy **czynności realne i pozorne**. Te pierwsze wymagają czasu i środków. Te drugie nie używają czasu (jej czas trwania jest równy zeru) ani środków. Służą jedynie do przedstawienia zależności między czynnościami.

Czynności pozorne przedstawiamy przy pomocy strzałek (wektorów) przerywanych.

OKREŚLENIE ZASOBÓW NIEZBĘDNYCH DO REALIZACJI POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ

Określenie zasobów powinno obejmować:

- ✓ środki finansowe
- ✓ sprzęt
- ✓ materiały
- ✓ wiedzę
- ✓ pracę

Podstawą w tym etapie jest **weryfikacja kalendarzy dostępności zasobów**. Należy pamiętać, że ten etap, ze względu na swoją zmienność oraz zmiany w projekcie będzie podlegał stałej weryfikacji i co najmniej kilkakrotnie będzie powtarzany.

OSZACOWANIE CZASU NIEZBĘDNEGO DO WYKONANIA POSZCZEGÓLNYCH DZIAŁAŃ

Określając czas niezbędny do wykonania poszczególnych działań należy pamiętać o konieczności uwzględnienia jego **podstawowych zmiennych**:

o – optymistyczny czas zakończenia działania

p – pesymistyczny czas zakończenia działania

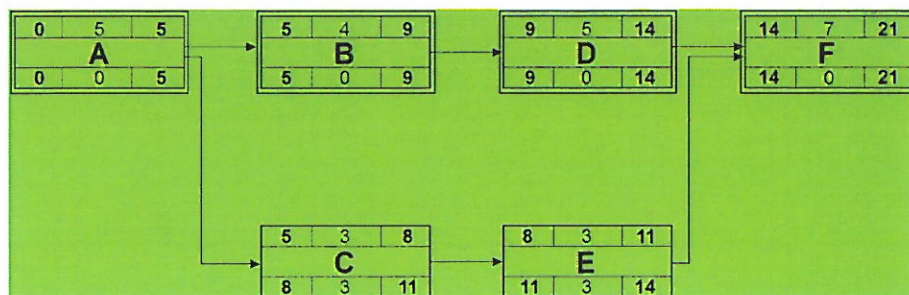
r – najbardziej prawdopodobny czas zakończenia działania

Na podstawie tych zmiennych jest szacowany oczekiwany czas zakończenia działania i całego projektu

Optymistyczny czas rozpoczęcia zadania	Czas trwania	Optymistyczny czas zakończenia zadania
Nazwa zadania		
Pesymistyczny czas rozpoczęcia zadania	Zapás czasu	Pesymistyczny czas zakończenia zadania



WYKRESY PDM
(Precedence Diagram Method)



PERT

(Program Evaluation and Review Technique)

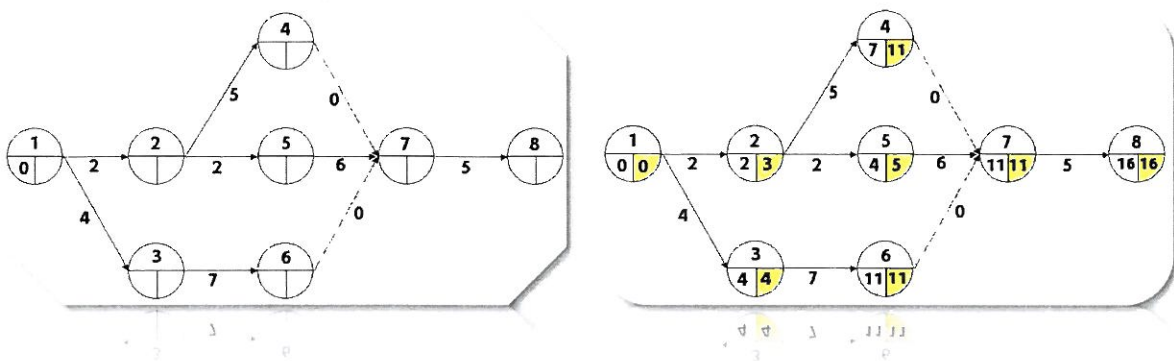
PERT jest techniką, która pozwala na symulację złożonych przedsięwzięć przy użyciu ściśle zdefiniowanego, ilościowo-symbolicznego modelu. Model ten jest modelem dynamicznym a nie statycznym, w tym sensie, że automatycznie reaguje na zmianę.

$$t_e = \frac{(a + 4m + b)}{6}$$

a – czas optymistyczny (czas trwania czynności w najbardziej sprzyjających warunkach)

b – czas pesymistyczny (czas trwania czynności w najmniej sprzyjających warunkach)

m – czas modalny, czyli najbardziej prawdopodobny (czas trwania czynności, który występuje zazwyczaj)



Ścieżka krytyczna:

Cała seria zdefiniowanych zadań, których realizacja nie może być opóźniona bez wpływu na czas zakończenia całego projektu.

Najdłuższa pod względem czasu trasa przechodząca przez sieć (wykresy sieciowe - PERT).

Najdłuższa (czynn timer czasu) ścieżka realizacji całego projektu.

Zapas czasu – ilość czasu, o którą można opóźnić zadanie, zanim zostanie się na ścieżkę krytyczną.

Kamienie milowe:

Punkty (daty) zakończenia poszczególnych etapów całego projektu.

Może być to określony efekt końcowy prac, punkt analizy i kontroli, punkt decyzyjny.

Kamieniami milowymi określamy najczęściej najważniejsze punkty (daty) w procesie realizacji projektu podsumowujące etapy jego realizacji !

ZAPISANIE W/W USTALEŃ W FORMIE HARMONOGRAMU

Wszystkie ustalenia dokonane przy wykorzystaniu różnych technik szacowania czasu trwania poszczególnych działań i całego projektu należy przedstawić w formie harmonogramu.

Najczęściej stosowaną techniką wizualizacji zarządzania czasem w projekcie (bardziej czytelną od wykresów sieciowych oraz uwzględniającą np. dni wolne) jest **WYKRES GANTT'A**.

- ✓ Pierwszy wykres Gantt'a został opracowany przez Karola Adamieckiego o nazwie „harmonogram”.

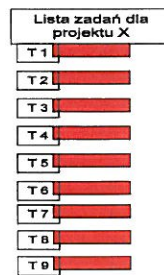


- ✓ Henry Gantt (1861-1919) opracował i opublikował swój wykres w 1910 r.

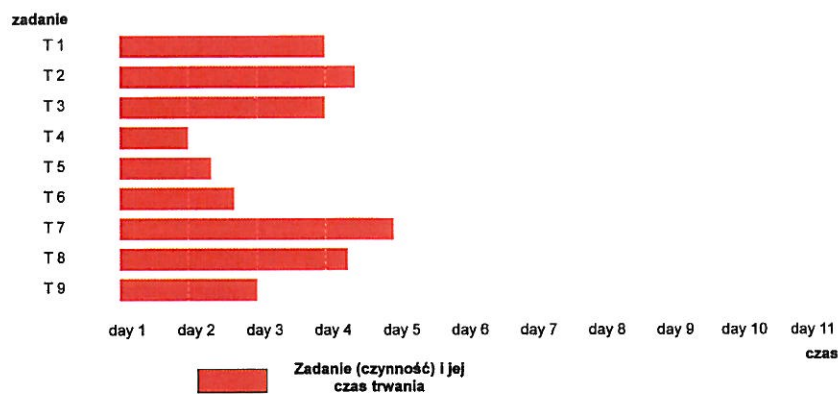


Ponieważ Adamiecki opublikował swoje badania dopiero w 1931,
nazwa wykresu nosi imię H. Gantt'a.

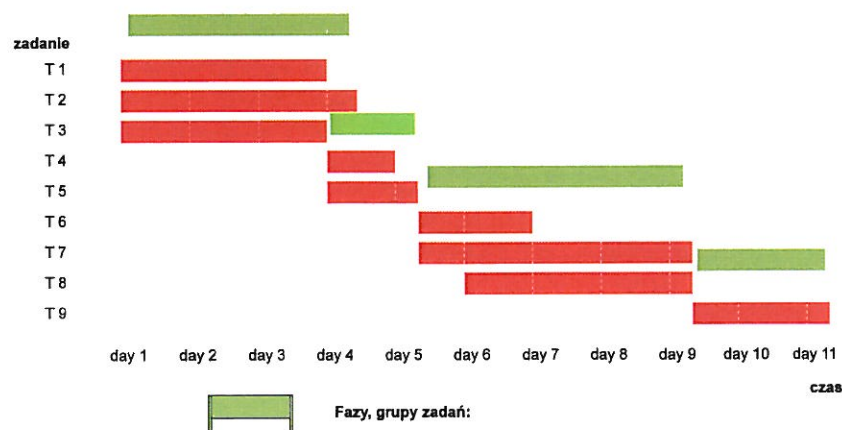
Punktem wyjścia jest określenie listy zadań. W celu należy wykorzystać ustalenia WBS:



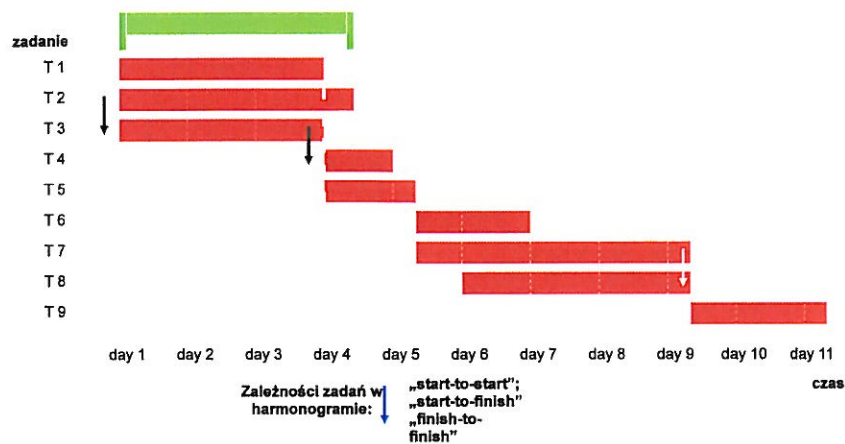
Następnie każde z zadań należy określić co do długości trwania i umiejscowić w kalendarzu projektu:



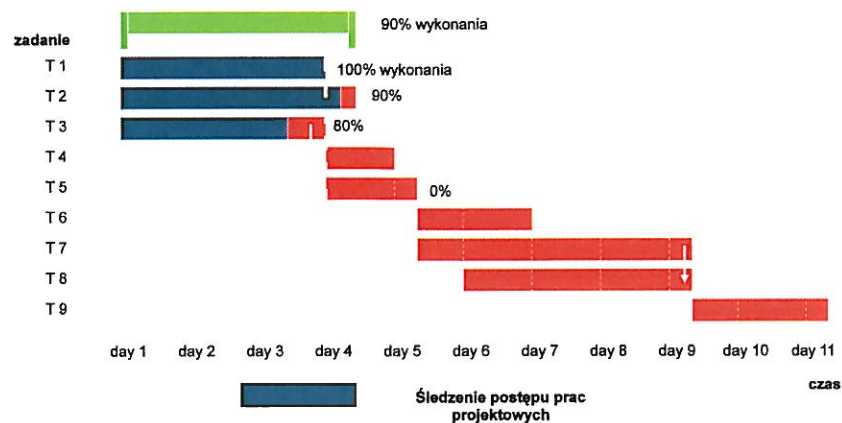
Zadania można pogrupować wskazując kamienie milowe projektu:



Warto też zwrócić uwagę na zależności między poszczególnymi zadaniami umieszczonymi w harmonogramie:



Na etapie realizacji projektu można również śledzić postępy jego realizacji:



Wykres Gantt'a przedstawiany jest w różny sposób. Najprostszym jest forma tabelaryczna:

DZIAŁANIA	CZAS									
1.	■									
2.		■	■							
3.										
4.				■	■	■				
5.							■	■		
6.									■	

NR	Zadanie	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
1.	Analiza sytuacji na rynku szkoleń	■	■	■	■	■							
1.1	Analiza potrzeb szkoleniowych	■	■										
1.2	Analiza instytucji szkolących		■	■	■								
1.3	Analiza programów szkoleniowych		■	■	■								
1.4	Analiza bazy szkoleniowej		■	■	■								
1.5	Raport "Sytuacja podaży i popytu w szkoleniach zawodowych"				■								
2.	Przyjęcie raportu					■	■	■	■	■	■	■	■
3.	Realizacja szkoleń						■	■	■	■	■	■	■
3.1	Opracowanie programu szkoleń						■	■	■	■			
3.2	Zakontraktowanie instytucji szkolącej							■	■	■			
3.21	Przygotowanie oferty szkoleniowej							■	■	■			
3.2.2	Ogłoszenie przetargu								■	■			
3.2.2	Podpisanie umowy									■	■		

BUDŻET

Planując budżet projektu należy pamiętać, że będzie on ulegał częstym zmianom. W praktyce niemożliwe jest opracowanie bezbłędnego budżetu. Lepiej zatem założyć jego stałą ewaluację i korektę niż przyjmować nierealistyczne założenie o niezmienności.

Opracowując budżet należy przyjąć najbardziej prawdopodobny szacunek kosztów i przychodów, uwzględniający liczbę zaangażowanych osób oraz oczekiwany poziom pracochłonności.

Budżet powinien określać:

- ✓ koszt poszczególnych działań/zadań
- ✓ sumę powyższych kosztów w ramach poszczególnych pakietów
- ✓ sumę wartości oszacowanych pakietów określającą wartość ogółem projektu

Koszt każdego działania/zadania jest sumą:

- kosztów materiałowych
- pracochłonności
- kosztów podwykonawstwa
- kosztów opłat (zezwoleń i licencji)
- kosztów inwestycji

Budżet w ostatecznej formie opracowuje się wykorzystując strukturę WBS i opracowanego na jego podstawie harmonogramu (wykres Gantt'a).

Czynność	Koszty tys. zł	Kolejny okres trwania projektu															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Zamówienie półproduktów	90	■	■	■													
Sporządzenie planu prac	100	■	■	■	■	■											
Kosztorys materiałowy	100				■	■	■	■	■								
Realizacja dostawy	700			■	■	■	■	■	■	■	■						
Szkolenie pracowników	300					■	■	■	■								
Szacowanie kosztów	200											■	■	■	■		
Realizacja projektu	300											■	■	■	■	■	■

Czynność	Kolejny okres trwania projektu															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Zamówienie półproduktów	30	30	30													
Sporządzenie planu prac	20	20	20	20	20											
Kosztorys materiałowy				25	25	25	25									
Realizacja dostawy				100	100	100	100	100	100	100						
Szkolenie pracowników						100	100	100								
Szacowanie kosztów											50	50	50	50		
Realizacja projektu											50	50	50	50	50	50
Łącznie projekt	50	50	50	145	145	225	225	200	100	100	100	100	100	100	50	50

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.

PLAN PROJEKTU

NAZWA PROJEKTU: Spotkanie firmowe 2013

KIEROWNIK PROJEKTU: Katarzyna Zdanowicz

TŁO BIZNESOWE:

Co roku organizujemy spotkanie wszystkich pracowników w celu stworzenia wspólnej wizji działania w ciągu kolejnych 12 miesięcy. Celem dodatkowym jest integracja pracowników i budowanie ich więzi z firmą.

CEL:

Co: Zorganizować spotkanie firmowe do czerwca 2013 r.

W taki sposób, żeby:

- w organizację spotkania były zaangażowane wszystkie działy,
- koszt spotkania nie przekroczył 35 000 zł,
- spotkanie nie trwało dłużej niż 2 dni,
- część merytoryczna zajmowała min. 60% czasu i była zorganizowana w atrakcyjnej formie.

Aby w rezultacie:

- pracownicy byli zadowoleni z wydarzenia,
- wszyscy potrafili przedstawić cele firmy na przyszły rok,
- zaangażowali się w ich realizację.

KRYTERIA SUKCESU:

Interesariusz	Kryterium sukcesu	Cel	Minimalne oczekiwania	Priorytet	Sposób weryfikacji
szef oddziału – Janusz	zmieszczenie się w budżecie	35 000 zł	38 000 zł	1	weryfikacja faktur

Interesariusz	Kryterium sukcesu	Cel	Minimalne oczekiwania	Priorytet	Sposób weryfikacji
	merytoryka	60% czasu trwania wyjazdu	60% czasu trwania wyjazdu	2	liczba godzin zainwestowanych w merytorykę
		stworzenie wspólnej wizji pracowników	stworzona wspólna wizja		ankieta satysfakcji uczestników
		integracja zorganizowana przez firmę eventową	integracja przeprowadzona we własnym zakresie		
menedżerowie działów funkcyjnych	minimalne zaangażowanie czasu w przygotowania	1 dzień roboczy na przygotowania	2 dni robocze na przygotowania	1	ilość czasu zainwestowanego przez każdego menedżera
		4 godz. na prowadzenie warsztatów w czasie spotkania	8 godz. prowadzenia warsztatów w czasie spotkania		
	czas na omówienie celów zespołów w trakcie spotkania	6 godz. pracy w działach w czasie warsztatów	4 godz. pracy w działach w czasie warsztatów	2	ilość czasu w trakcie warsztatu
		opracowanie planów działania w trakcie trwania warsztatu	opracowanie wstępnych założeń planów dla działów w czasie warsztatów		poziom ukończenia planów na kolejny rok

Interesariusz	Kryterium sukcesu	Cel	Minimalne oczekiwania	Priorytet	Sposób weryfikacji
pracownicy	ciekawe wydarzenie	merytoryka przydatna w pracy zajęcia integracyjne, których nie było do tej pory	merytoryka przydatna w pracy	2	ankieta satysfakcji
	komfortowe warunki na miejscu	jednoosobowe pokoje dobre jedzenie	dobre jedzenie	1	warunki na miejscu
	minimalny wpływ na życie rodzinne	możliwość powrotu wieczorem do domu	powrót wieczorem drugiego dnia	3	możliwości transportu
dział HR	merytoryka zawiera informacje o funduszu pracowniczym	45 minut na prezentację	30 minut na prezentację	1	czas poświęcony na prezentację

BUDŻET PROJEKTU I INNE OGRANICZENIA:

- Budżet projektu: 35 000 zł
- Spotkanie musi się odbyć najpóźniej dwa tygodnie przed końcem roku szkolnego.
- Zespół projektowy:
 - Katarzyna Zdanowicz – kierownik projektu, 20% czasu pracy,
 - Krystian Kokosowski – członek zespołu, 20% czasu pracy,
 - Beata Zielińska – członek zespołu, 20% czasu pracy.

ZAGROŻENIA:

Zagrożenie	Osoba odpowiedzialna	Strategia reakcji na zagrożenie	Plan działania
zabranie kogoś z projektu	Kasia	łagodzenie, zmniejszenie prawdopodobieństwa	zatwierdzenie przez Janusza projektu wyjazdu firmowego jako priorytetowego i zakomunikowanie tego menedżerom
		łagodzenie, zmniejszenie wpływu	dołączenie do zespołu trzech osób, które będą mogły przejąć obowiązki w razie nagłych przypadków
		przeniesienie	zaangażowanie Roberta w opiekę nad merytoryką
nieprzewidziane wydatki	Kasia	łagodzenie prawdopodobieństwa	sprawdzenie zeszłorocznego budżetu, żeby mieć jak najdokładniejsze szacunki kosztów
		łagodzenie wpływu	uwzględnienie w budżecie projektu rezerwy na nieprzewidziane wydatki w wysokości 10%, budżet z rezerwą powinien mieścić się w ustalonych 35 000 zł

Zagrożenie	Osoba odpowiedzialna	Strategia reakcji na zagrożenie	Plan działania
firma eventowa bez doświadczenia	Beata	łagodzenie prawdopodobieństwa	dokładne rozpoznanie rynku i sprawdzenie z działem HR rekomendacji, minimum pięć firm do wyboru
		łagodzenie wpływu	pozostawienie drugiej firmy eventowej w rezerwie, na wypadek gdyby pierwszy wybór okazał się nietrafiony i firma nie dostarczała tego, czego oczekujemy
ośrodek nieprzygotowany do takich wydarzeń	Krystian	łagodzenie, zmniejszanie prawdopodobieństwa	sprawdzenie rekomendacji w dziale HR
		łagodzenie, zmniejszanie prawdopodobieństwa	wyjazd do ośrodka przed wydarzeniem i sprawdzenie osobiście, jak wszystko wygląda
		łagodzenie, zmniejszanie prawdopodobieństwa	sprawdzenie referencji ośrodka telefonicznie

Zagrożenie	Osoba odpowiedzialna	Strategia reakcji na zagrożenie	Plan działania
zbyt optymistyczny harmonogram	Kasia	unikanie	usunięcie z zakresu projektu balu maskowego, jeżeli projekt napotka opóźnienia
		łagodzenie, zmniejszanie prawdopodobieństwa	cotygodniowa rygorystyczna ocena projektu i postępu prac
		przeniesienie	znalezienie ośrodka i firmy eventowej z doświadczeniem i zlecenie im całości zadań poza merytoryką

ZAKRES, CZAS, ODPOWIEDZIALNOŚĆ:

Kamienie milowe	Czas	Osoba odpowiedzialna
zatwierdzenie karty projektu	do 1.03.2013 r.	Katarzyna Zdanowicz
zaplanowanie wydarzenia	do 14.03.2013 r.	Katarzyna Zdanowicz
zatwierdzenie planu	do 21.03.2013 r.	Katarzyna Zdanowicz
zatwierdzenie agendy	do 1.04.2013 r.	Katarzyna Zdanowicz
wybór miejsca	do 1.04.2013 r.	Beata Zielińska
zapewnienie transportu	do 30.04.2013 r.	Krystian Kokosowski
przygotowanie wystąpień merytorycznych	do 31.05.2013 r.	menedżerowie działów
spotkanie firmowe	6.06.2013 r.	Katarzyna Zdanowicz
podsumowanie spotkania	do 13.06.2013 r.	Katarzyna Zdanowicz

[illegible]

157

KOMENTARZ: Kasia (wspólnie z zespołem) bardzo dokładnie sporządziła plan projektu. Uwzględniła wszystkie kwestie, bardzo szczegółowo przygotowała kryteria sukcesu zebrane od poszczególnych interesariuszy. Dzięki temu może łatwiej pilnować realizacji celu biznesowego i lepiej przekazać zespołowi cele do osiągnięcia.

Harmonogram został zaplanowany z dokładnością co do tygodnia ze względu na to, że każda osoba pracująca nad projektem ma też inne obowiązki i potrzebuje elastyczności w działaniach. Dlatego taka swoboda jest rozsądną. Warto zwrócić uwagę, że bliżej terminu spotkania daty dotyczą już konkretnych dni, bo wtedy przesunięcia nie są już możliwe. W związku z takim planowaniem, żeby skutecznie kontrolować projekt, najlepiej będzie go monitorować co tydzień.

Każde zadanie ma przypisaną osobę odpowiedzialną i obciążenie poszczególnych członków zespołu jest podobne. Na szczęście nie ma sytuacji, w której za wszystko odpowiadałaby Kasia. To oczywiste, że jako kierownik projektu ma czuwać nad całością prac, jednak sama nie dałaby rady zająć się wszystkim. Co do kosztów można mieć wątpliwości. Z punktu widzenia Janusza dobrze byłoby pokazać koszty związane z pracą każdego z członków zespołu. Nie ma to znaczenia dla Kasi, bo otrzymała osoby do pomocy i może dysponować ich czasem, nie przejmując się budżetem. Jednak dla całego przedsięwzięcia nigdy nie istnieje coś takiego jak projekt bezkosztowy. Brak tej informacji nie ma jednak wpływu na skuteczności Kasi jako kierownika projektu.

Bardzo dobrze i dokładnie zostały też opracowane zagrożenia związane z projektem. Kasia wybrała najważniejsze z nich i wspólnie z zespołem przygotowała zadania do wykonania. Warto upewnić się, że te zadania rzeczywiście zostaną wdrożone w trakcie realizacji projektu. W harmonogramie nie uwzględniono ich w żaden sposób i istnieje zagrożenie, że nie zostaną zrealizowane. Kasia musi pamiętać, żeby w trakcie monitorowania projektu kontrolować, co się dzieje z zagrożeniami.

Mówiąc ogólnie, plan projektu jest przygotowany solidnie i na pewno będzie pomocny w dalszych pracach.

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

Adam postanowił pozostać przy karcie projektu. Uznał, że wie wystarczająco dużo na temat tego, co chce osiągnąć, więc nie potrzebuje tworzyć dodatkowego dokumentu. Poza tym projekt jest na tyle prosty, a zespół na tyle mały, że nie ma sensu komplikować sobie życia zbędną biurokracją.

Adam zdecydował, że wszelkie problemy będzie rozwiązywał na bieżąco, a teraz przede wszystkim liczy się działanie.

KOMENTARZ: Nastawienie na działanie jest bardzo cenne dla osiągania rezultatów. Jednak lekceważenie planowania własnych projektów jest jednym z najczęściej popełnianych błędów, szczególnie w przypadku właścicieli małych firm. Oczywiście można realizować projekty w ten sposób, ale wtedy dużo więcej czasu spędza się na pracy. W tym przypadku Adam podejmuje to ryzyko tylko częściowo świadomie, gdyż nie docenia rangi projektu.

Dobrym rozwiązaniem byłoby pokazanie chociaż karty projektu osobie z zewnątrz z prośbą o przyjacielski przegląd i krytykę (ang. *peer review*). Dzięki temu autor projektu ma większe szanse na dostrzeżenie miejsc do poprawy.

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

Kuba już na początku dokładnie opracował kartę projektu i teraz postanowił zacząć się podstawami PM House, czyli celem, interesariuszami i kryteriami sukcesu. Jako główne zadanie dla siebie jako kierownika wyznaczył znalezienie sposobu na zaangażowanie w projekt sponsora. Żeby to zrobić w sposób konstruktywny, musiał przeprowadzić dokładniejszą analizę. W tym celu wykorzystał macierz interesariuszy i piramidę celów.

Pierwszym krokiem było określenie, jak powinna wyglądać idealna macierz interesariuszy na tym etapie.

1. Budowanie relacji:

- prezes – Marcin Malinowski,
- dyrektor działu finansów – Tomasz Kaszyński,
- kierownik punktu obsługi klienta, w którym odbędzie się pilotażowe wdrożenie (POK),
- pracownicy punktu obsługi klienta, w którym odbędzie się pilotażowe wdrożenie (POK),
- klienci indywidualni,
- zespół projektowy.

2. Utrzymanie zadowolenia:

- dyrektor działu finansów – Tomasz Kaszyński,
- dyrektor działu sprzedaży – Mariusz Prospekt,
- dyrektor działu marketingu – Sergiusz Promotor,
- dyrektor działu IT – Krzysztof Smoliński.

3. Informowanie:

- kierownicy POK przeznaczonych do wdrożenia w drugiej kolejności,
- pracownicy POK przeznaczonych do wdrożenia w drugiej kolejności.

4. Obserwowanie:

- brak.

Okazało się, że obraz w czterech punktach różni się od idealnego.

1. Prezes zajął się innymi projektami, ten w 100% delegował na Kubę i poprosił tylko o informowanie go w przypadku problemów. To zdecydowanie za mało przy pojawiających się konfliktach. Kuba potrzebował stałego zaangażowania i wspierania projektu odpowiednim autorytetem, bo decyzje utykały w martwym punkcie na poziomie dyrektorów.

2. Dyrektor działu finansowego w ogóle nie był zainteresowany projektem, oddelegował do zespołu człowieka, który miał pomóc. Jednak ponieważ chodzi o negocjowanie budżetów z dyrektorami poszczególnych działów i ocenę wpływu tych decyzji na wynik firmy, autoryzacja tego dyrektora dla podejmowanych decyzji oraz jego wsparcie są kluczowe.
3. Przedstawiciel działu marketingu delegowany do zespołu projektowego w ogóle nie był zainteresowany projektem, chociaż miał dostarczyć informacji na temat zaangażowania w prace działu marketingu.
4. Przedstawiciel działu IT, chociaż wydawało się, że chce zrobić coś w projekcie, tak naprawdę nie miał na niego żadnego wpływu. Zachowywał się, jakby się czegoś bał.

KOMENTARZ: Kuba poprawnie przygotował analizę interesariuszy – stworzył idealny obraz i wskazał te obszary, które od niego odbiegają. Dzięki temu możliwa jest próba rozwiązania realnego problemu. Sponsor i zespół projektowy muszą się znajdować w ćwiartce budowania relacji. Należy w niej umieścić także klientów, ponieważ to oni będą głównymi odbiorcami stworzonego modelu obsługi klienta i cały czas trzeba mieć na uwadze ich potrzeby, chociaż nie będzie budowana relacja z każdym z nich z osobna. Umieszczenie ich tutaj podkreśla jednak wagę ich opinii, co będzie ważne dla sukcesu projektu.

Kuba słusznie zidentyfikował, że podstawowy konflikt będzie dotyczył finansów. Projekt niestety skonstruowano na podstawie założenia, że jego realizacja jest uzależniona od likwidacji innych projektów. Dzięki temu miał zostać uwolniony budżet na jego realizację. To od razu stawia Kubę w trudnej sytuacji, bo musi przekonać dyrektorów poszczególnych działów do zmiany ich planów. Dlatego słusznie zdiagnozował, że dyrektor działu finansów powinien być jego kluczowym sojusznikiem w rozmowach ze sponsorem oraz innymi dyrektorami, bo ma największą wiedzę na temat zwrotu z inwestycji każdego projektu i zależy mu na dobrym wyniku finansowym firmy.

W drugim kroku Kuba postanowił przyjrzeć się bliżej celom biznesowym w tych czterech ujęciach. W przypadku dyrektorów były one łatwo dostępne w systemie firmowym. Jeżeli chodzi o ich cele osobiste, porozmawiał ze swoim przełożonym i pracownikami innych działów, żeby stworzyć jakąś hipotezę. Podobnie zrobił w przypadku członków swojego zespołu. Zaprosił ich na lunch, żeby szczerze porozmawiać. Wynik był następujący.

Interesariusz	Cel		Działania naprawcze
prezes	biznesowy	➤ maksymalizacja zysku firmy ➤ ograniczanie kosztów	➤ stworzenie komitetu sterującego, którego przewodniczącym zostanie prezes – tym zajmie się Kuba
	osobisty	➤ uzyskanie nagrody dla najlepszego oddziału w regionie	
dyrektor działu finansów	biznesowy	➤ maksymalizacja zysków ➤ ograniczenie kosztów	➤ przygotowanie dokładnego kosztorysu projektu – Kuba ➤ przygotowanie prognoz zysków związanych ze zmianą modelu obsługi klienta – przedstawiciel działu finansów ➤ wybór projektów z gorszymi parametrami biznesowymi do eliminacji – dyrektor działu finansów
	osobisty	➤ premia za wynik firmy	
przedstawiciel działu marketingu	biznesowy	➤ zwiększenie udziału firmy w rynku	➤ stworzenie prognozy pozytywnego wpływu na udział firmy w rynku – Kuba
	osobisty	➤ awans i podwyżka	
przedstawiciel działu IT	biznesowy	➤ minimalizacja wydatków działu IT	➤ stworzenie wspólnie z przedstawicielem działu IT specyfikacji systemu – Kuba ➤ zmiana zakresu odpowiedzialności przedstawiciela działu IT w projekcie – Kuba
	osobisty	➤ realizacja projektu IT w roli kierownika projektu	

KOMENTARZ: Kuba wykorzystał formalne i nieformalne metody dotarcia do informacji na temat celów poszczególnych osób. Żeby zdobyć zaangażowanie kluczowych osób, musi przedstawić im coś, na czym im zależy. Dzięki dobrym relacjom z przełożonym dowiedział się, że dyrektor działu finansów kończy budowę domu i premia będzie dla niego szczególnie ważna w tym roku. Dlatego przygląda się każdej wydanej przez firmę złotówce i będzie szukał projektów, które gwarantują jak najlepsze wyniki. Kuba postanowił to wykorzystać i dzięki kompetencjom przedstawiciela działu finansów przygotować się do rozmowy.

W przypadku członków zespołu projektowego Kuba bardzo dobrze skupił się na znalezieniu ich osobistych potrzeb. Okazało się, że u przedstawiciela działu IT istnieje pewien konflikt między celami biznesowymi a osobistymi. Jego ambicją jest poprowadzenie większego projektu, ale dyrektor postawił mu za cel ograniczenie prac IT do minimum. Kuba wybrał rozwiązanie, które wymaga od niego pracy, ale nie generuje kosztów. Rozumie obawy pracownika IT, że projekt za bardzo się rozrośnie kosztowo, dlatego postanowił popracować z nim więcej, żeby zaprojektować jak najprostsze rozwiązanie dla klientów. Dodatkowo postanowił dać mu większą odpowiedzialność, żeby mógł on już teraz budować swoje kompetencje kierownicze.

Jeżeli chodzi o prezesa, Kuba postanowił zwrócić się do niego po pozytywnej rozmowie z dyrektorem finansów. Wtedy będzie dysponował konkretnym rozwiązaniem i wiedzą o tym, które projekty wymagają eliminacji, żeby umożliwić wprowadzenie nowego modelu obsługi klienta. Będzie potrzebował decyzji prezesa i jego wsparcia dla projektu na dalszym etapie. Dlatego postanowił też zmienić sposób pracy. Zamiast spotkań organizowanych tylko w razie pojawienia się problemów chce wprowadzić stałe zebrania, na które zaprosi też dyrektorów pozostałych działów. Ponieważ będzie je prowadził prezes, problemy uda się rozwiązać szybciej i poparcie dyrektorów powinno być większe.

W ten sposób Kuba realizuje to, co jest esencją roli kierownika projektu. Nadaje pracom właściwy kierunek, nie skupiając się na swojej specjalizacji, czyli sprzedaży. Dzięki tym działaniom zajął się najważniejszymi problemami, które pojawiły się w czarnym zeszycie.

UWAGA! Taka analiza to materiały wrażliwe. Nie umieszczaj ich w oficjalnej dokumentacji projektu. Przygotowujesz ją na własne potrzeby, a nie do publicznej wiadomości. Nawet jeżeli wiele osób korzysta z takiego podejścia, pozostawienie takich notatek na stole po spotkaniu może wpłynąć negatywnie na twoje relacje ze współpracownikami.