

## Techniki zarządzania cyklem projektu

**Technika zarządzania cyklem projektu koncentruje się na problemie, który ma rozwiązać realizacja projektu. Identyfikacja problemu stanowi kanwę, która pozwala na wskazanie poszczególnych, niezbędnych działań podejmowanych w projekcie.**

Istotą zarządzania nie jest podejmowanie jakichkolwiek decyzji, ale podejmowanie decyzji właściwych dla danego projektu.

Etapy rozpoznawania sytuacji problemowej, które warunkują podejmowanie odpowiednich decyzji to:

1. Klasyfikacja problemu;
2. Zidentyfikowanie problemu;
3. Określenie założeń dotyczących rozwiązania problemu;
4. Określenie najlepszego sposobu działania, prowadzącego do spełnienia warunków brzegowych (najlepszego a nie jedynie akceptowalnego);
5. Połączenie decyzji z konkretnym działaniem umożliwiającym jego realizację;
6. Zweryfikowanie słuszności oraz skuteczności decyzji na podstawie danych o aktualnym rozwoju sytuacji.

Poniżej, w formie uproszczonych testów, zaproponowano przykładowe pytania sprawdzające do każdego etapy analizy:

Etapy analizy	Pytanie weryfikujące
<b>1. Klasyfikacja problemu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Dlaczego zaistniała dana sytuacja problemowa ?</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Czy wpływ na wystąpienie sytuacji problemowej miały czynniki zewnętrzne czy wewnętrzne?</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Czy sytuacja problemowa ma charakter złożony (zależy od wielu czynników/osób/parametrów) czy nie?</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Czy problem jest powtarzalny (np. raport w marcu nie jest gotowy na czas, tak jak w poprzednich miesiącach)?</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Czy problem, który dotyczy danego projektu dotyczy również innych projektów (np. brak środków na kolejne działania w ramach projektów dofinansowanych ze środków UE)?</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Czy problem, który wiąże się z projektem jest wyjątkowy (np. na terenie danej inwestycji odkryto ruiny miasta z IX wieku)?</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Czy problem zakwalifikowany jako stary nie jest zupełnie nowym problemem (np. nieosiągnięcie zakładanej liczby osób na szkoleniu z powodu małego zainteresowania zaproponowanym tematem szkolenia)?</li></ul>
<b>Pytanie klucz:</b>	Jakie najistotniejsze cechy ma istniejąca sytuacja problemowa?

Ważne, aby na tym etapie prac dokonać kategoryzacji problemu.

Etapy analizy	Pytanie weryfikujące
<b>2. Zidentyfikowanie problemu</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Co jest kluczem do rozwiązania sytuacji problemowej? <input checked="" type="checkbox"/> Czy w trakcie zidentyfikowania problemu omówiono wszystkie powiązane sytuacje problemowe?

**Pytanie klucz:** Jak nazywa się problem (konkretnie)?

Należy zwrócić uwagę, że identyfikacja problemu determinuje działania w projekcie, ponieważ stanowi punkt odniesienia do celów projektu. Istnieją *trzy podstawowe typy błędów występujących na etapie analizy problemu*:

- zbyt ogólne określenie problemu;
- nieadekwatne do sytuacji rzeczywistej określenie problemu;
- nie określanie problemu - działania rozpoczynają się od zidentyfikowania celu.

Etapy analizy	Pytanie weryfikujące
<b>3. Określenie założeń dotyczących rozwiązania problemu</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Jakie warunki muszą być spełnione, aby zlikwidować problem? <input checked="" type="checkbox"/> Jakie są ograniczenia przy wyborze działań dotyczących rozwiązania problemu? <input checked="" type="checkbox"/> Czy jesteśmy w stanie zrealizować przyjęte rozwiązania?

**Pytanie klucz :** Czy rozwiązanie problemu jest dla instytucji realne do wykonania - „T0”?

„T0” określa warunki brzegowe przed przystąpieniem do realizacji projektu dotyczące obszaru, którego dotyczy oraz realizatora projektu.

Etapy analizy	Pytanie weryfikujące
<b>4. Określenie najlepszego sposobu działania</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Jak najlepiej wykorzystać posiadane zasoby do usunięcia sytuacji problemowej?

**Pytanie klucz :** Czy zaproponowany harmonogram prac w najlepszym stopniu wykorzystuje posiadany przez instytucję potencjał?

Praca nad harmonogramem odzwierciedla wszystkie decyzje związane z podjętymi czynnościami w ramach projektu. Harmonogram jest metodą zobrazowania czynności projektu, umożliwiającą identyfikację logiki projektu i zależności, które występują pomiędzy poszczególnymi działaniami. Harmonogram stanowi bazę do przydzielenia odpowiedzialności za ukończenie każdego działania. Jest on również podstawą do analizy poziomu wymaganych do projektu zasobów oraz wydatków na realizację projektu.

Etapy analizy	Pytanie weryfikujące
<b>5. Połączenie decyzji z konkretnym działaniem umożliwiającym jego realizację</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Kto musi wiedzieć o podjętych decyzjach? <input checked="" type="checkbox"/> Jakie działania należy podjąć i kto powinien się tym zająć? <input checked="" type="checkbox"/> Jak powinny zostać opisane te działania, aby osoby odpowiedzialne za ich realizację były w stanie je wykonać?

**Pytanie klucz :** Kto i na jakich zasadach będzie odpowiedzialny za realizację poszczególnych działań przewidzianych w harmonogramie?

Odpowiedź na powyższe pytanie umożliwi określenie:

- liczebności zespołu projektowego;
- zakresu zadań poszczególnych członków zespołu projektowego.

Etapy analizy	Pytanie weryfikujące
<b>6. Weryfikacja</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Co i jak należy zmierzyć w trakcie realizacji przyjętych działań? <input checked="" type="checkbox"/> Jakie są terminy dokonywania pomiaru? <input checked="" type="checkbox"/> Jakie dokumenty potwierdzają progres w realizacji projektu

**Pytanie klucz :** Skąd wiadomo, że się nam udało?

Czasami odpowiedzialność za realizowane projekty czy raczej odpowiedzialność za osiągnięcie zaplanowanych wskaźników determinuje działania menadżera, co sptyca proces zarządzania tylko do poziomu osiągniętych wskaźników i zakładanej efektywności. Warto jednak spojrzeć na projekt z perspektywy jego głównego przesłania, czyli ścieżki reorientacji problemu w cel.

Zastosowanie powyższych założeń w praktyce sprowadza się do tabelarycznego ujęcia projektu.

### Uproszczona reorientacja problemu w cel w ujęciu tabelarycznym

	Tp (problem)	Tc (cel)
	Brak szkoleń z zakresu zarządzania projektami	Zrealizowanie szkoleń z zakresu zarządzania projektami
<b>Nazwa Wskaźnika</b>	Liczba osób uczestnicząca w szkoleniu	
<b>Wartość wskaźnika</b>	0	20
<b>Źródło danych</b>	Lista obecności osób uczestniczących w szkoleniach	

W powyższej tabeli należy zwrócić uwagę na następujące kwestie:

- cel jest lustrzanym pozytywnym odbiciem problemu (błędem byłoby np. zidentyfikowanie problemu jako brak certyfikatu z zakresu zarządzania projektami, a celem zrealizowanie szkoleń z zakresu zarządzania projektami);
- nazwa wskaźnika mierzącego problem i cel jest zawsze taka sama (niewłaściwe jest np. mierzenie problemu wskaźnikiem „liczba osób uczestniczących w szkoleniu”, a celu wskaźnikiem „liczba zdanych egzaminów z zakresu zarządzania projektami”);
- pomiaru wskaźnika problemu i celu dokonuje się na podstawie tego samego źródła danych.

Uwzględniając założenie, że projekt obejmuje reorientację negatywnej sytuacji (problemu  $T_p$ ) w sytuację pozytywną (cel  $T_c$ ), analizy podjęte w tym obszarze w znacznej mierze determinują wybór technik postępowania w każdym z etapów zarządzania cyklem projektu<sup>1</sup>.

### **T<sub>p</sub> - określa problem**

### **T<sub>c</sub> - określa cel projektu**

Przejście od statusu  $T_p$  do statusu  $T_c$  obejmuje sekwencje zdarzeń w ujęciu:

- zasoby (ludzkie, rzeczowe i finansowe), rozumiane jako zasoby wymagane do podjęcia planowanych działań i zarządzania projektem. Założenia przyjęte na etapie ustalania niezbędnych środków stanowią ramy merytoryczne projektu.
- koszty (szacowany budżet projektu i/lub źródła finansowania projektu) - założenia ustalone na etapie szacowania kosztów stanowią ramy budżetu projektu.
- Czas (szacowany czas realizacji projektu) – poczynione ustalenia stanowią ramy harmonogramu projektu.

### **Realizacja projektu w ujęciu tabelarycznym**

<b>Dlaczego?</b>	<b>Jak?</b>	<b>Po co?</b>
<b>Problem</b>	<b>Zasoby</b>	<b>Cel</b>
	<b>Koszty</b>	
	<b>Czas</b>	

Reasumując, precyzyjna analiza sytuacji problemowej znajduje odzwierciedlenie w technikach zarządzania projektami. Dzięki temu zarządzający, którzy skutecznie realizują swoje zadania nie podejmują wielu różnych decyzji. Podejmują właściwe decyzje, ponieważ potrafią precyzyjnie określić istotne kwestie i na nich się skoncentrować. Przekształcają swoje decyzje w działania i nie pozostawiają ich w sferze pobożnych życzeń.

### **Aleksandra KUPISZ-DYNOWSKA**

MALINOWSKI & PARTNERS - P&M GROUP

<sup>1</sup> W ujęciu definicji zaprezentowanym przez Ministerstwo Gospodarki i Pracy - w Podręczniku Zarządzania Cyklem Projektu – w cyklu zarządzania projektem możemy wyróżnić następujące fazy : planowania, identyfikacji, opracowania, finansowania, wdrażania, ewaluacji.