

KINGA SAŁAPA*

Dobre praktyki, standardy i techniki zarządzania projektami

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem, techniki zarządzania, zarządzanie przez projekt, fundusze unijne

Streszczenie: Przedmiotem pierwszej części artykułu jest przedstawienie kluczowej terminologii związanej z zarządzaniem projektami oraz wskazanie różnicy terminów: zarządzanie projektami i zarządzanie przez projekty. Zawiera ona również opinie specjalistów z tej dziedziny na temat zaawansowania poziomu wdrożenia zarządzania projektami w polskich przedsiębiorstwach.

Dalsza część pracy opisuje pokrótce standardy zarządzania projektami stosowane w Polsce. Należą do nich: PMBOK®Guide (stworzony przez PMI), PRINCE2 (opracowany przez CCTA) oraz ICB IMPA (utworzony przez IMPA).

Ostatnia część artykułu związana jest z tematyką zarządzania projektami współfinansowanymi ze środków Unii Europejskiej. Po scharakteryzowaniu podstawowego dokumentu strategicznego dla rozwoju Polski (NSRO 2007–2013), czytelnik zapoznaje się z *Podręcznikiem Zarządzania Cyklem Projektu* wydanym przez Komisję Europejską w celu uproszczenia zarządzania projektami.

1. Uwagi wstępne

Terminologia z zakresu zarządzania projektami rozwinęła się dopiero w drugiej połowie XX w., choć realizację projektów zaobserwować można już od momentu zorganizowanej aktywności ludzi. Można śmiało pokusić się o stwierdzenie, iż to właśnie one stanowią podstawę rozwoju cywilizacji zarówno w sferze codziennego życia człowieka, jak i w sferze ponadczasowej (Piramidy egipskie,

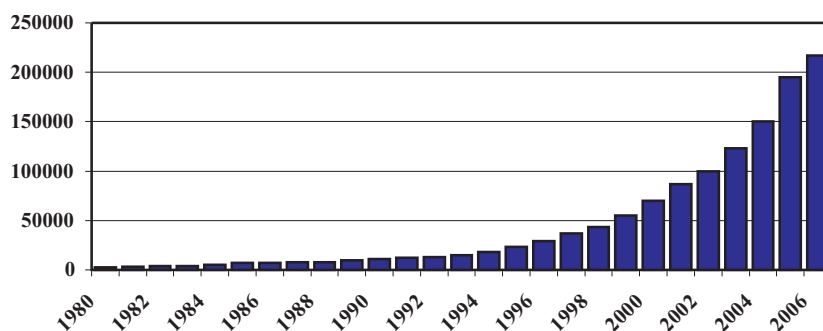
* Mgr Kinga Sałapa jest pracownikiem firmy BEELC Polska Sp. z o.o. Kontakt: tel. służb.: (12) 422 80 19.

Chiński Mur, budowa tunelu pod kanałem La Manche, wysłanie człowieka na Księżyc, motoryzacja itp.).

Swój znaczny wpływ w staraniach o uznanie zarządzania projektami za dyscyplinę naukową ma Instytut Zarządzania Projektem (PMI)¹. Jednym z pierwszych kroków w tym kierunku jest ustalenie praktycznych standardów. Zostało to dokonane dwoma sposobami (Migus, 2002, s. 18):

- zebrano i spisano informacje na temat zarządzania projektami w „*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*”,
- wprowadzono certyfikaty mające na celu promowanie profesjonalnego statusu menedżera projektu.

Wzrost znaczenia zarządzania projektami można związać z datą wkroczenia Stanów Zjednoczonych w gospodarkę informacyjną (rysunek 1). Okazało się wówczas, iż wiele reguł zarządzania dotyczących gospodarki wytwórczej nie sprawdza się w nowej – informacyjnej. W środowisku wytwórczym największe znaczenie miały powtarzalne działania oraz przewidywalność, zarządzanie polegało jedynie na standaryzacji i racjonalizacji procesów wytwórczych. W gospodarce informacyjnej seryjne działania zostały zastąpione przez zdarzenia niepowtarzalne i wyjątkowe. Dlatego hasłem przewodnim nowej rzeczywistości stała się elastyczność, zaś kluczem do niej – jest zarządzanie projektami.



Rys. 1. Wzrost znaczenia Zarządzania Projektami mierzony liczbą członków PMI

Źródło: M. Bodych, *Certyfikacja Kierowników Projektów*, Project Management Institute, Warsaw 2006.

Obecnie zarówno klienci, jak i wykonawcy nie mają wątpliwości co do zalet zarządzania projektami. Wysoki poziom podejmowanych działań stał się w istocie orężem w walce z konkurencją, otwierającym nowe rynki i pozwalającym utrzymać dotychczasowych klientów. Niestety, zgodnie z opiniami badaczy naukowych

¹ PMI (*Project Management Institute*) jest obecnie największą międzynarodową organizacją zrzeszającą kierowników projektów. Powstała w 1969 roku w Pensylwanii, jako stowarzyszenie non-profit zrzeszające profesjonalistów w dziedzinie zarządzania projektami. Obecnie PMI zrzesza ponad 200 tys. członków w 125 krajach, w których istnieje ponad 200 oddziałów (ang. *PMI Chapter*).

tej dziedziny wiedzy okazuje się, że stawiamy dopiero pierwsze kroki w zarządzaniu projektami. Według ich opinii „obecnie dopiero dotykamy wszystkiego, ale wkrótce nauczymy się jak działać, głosić poglądy i postępować zgodnie z nimi. Czekają nas prawdziwa rewolucja polegająca na pełnym zrozumieniu zarządzania projektami i tego jak ono odpłaci za cały nasz trud. Dążąc do pomysłnej realizacji coraz to nowych projektów, organizacje będą przywiązywać coraz większą wagę do gromadzonych doświadczeń. A liczba członków organizacji skupiających kierowników projektów oraz osób posiadających zawodowe certyfikaty w tej dziedzinie będzie rosła bez końca.” (Kerzner, 2006).

Dr Al Zeitoun, dyrektor ds. zarządzania projektami w International Institute for Learning, uważa, że „od zarządzania projektami nie ma ucieczki. Świat pędzący z prędkością 250 mil na godzinę i doświadczający ciągłych reorganizacji i zmian procesów oraz rozwiązań sprawia, że potrzeba zarządzania projektami i kierowników projektu jest oczywista. Owa grupa kluczowych graczy w naszych organizacjach pozostanie bodaj jedyną grupą ludzi potrafiących zrozumieć wszystkie te zmiany i zdolnych do dostrzeżenia dostatecznie wielu szczegółów, nie tracąc przy tym z oczu pełni obrazu” (Kerzner, 2006).

2. Istota projektu

Pojęcie projekt pochodzi od łacińskiego słowa *proiectus*, które oznacza „wysunięcie ku przodowi”. Należy je rozumieć jako „przedstawienie opisu rozwiązania jakiegoś problemu, które w przyszłości ma zostać wykonane” (Stabryła, 2006, s. 29). Wspomniany we wprowadzeniu Instytut Zarządzania Projektami definiuje projekt, jako „przedsięwzięcie o charakterze tymczasowym, którego celem jest stworzenie unikatowego produktu” (Stabryła, 2006, s. 29). Podobnie jest on definiowany przez N. Minus, według której odnosi się on do „sekwencji zadań podjętych z zamierzeniem osiągnięcia unikatowych celów w określonych ramach czasowych” (PMI, 1996, s. 4). H. Kerzner zwraca uwagę na kilka innych aspektów związanych z pojęciem projektu, dając tym samym pełniejszą jego definicję. Według niego jest to „przedsięwzięcie, względem którego zostały podane cele, wymagane zasoby, terminy wykonania, koszty, poziom jakości. Ponadto powinien wyróżniać się unikatowością” (2005, s. 17). Mianem projektu M. Pawlak określa „przedsięwzięcie realizowane w ramach określonej organizacji, które jest przedsięwzięciem nowym, nietypowym, odmiennym od działań rutynowych, takimi, z jakimi dana organizacja nie miała nigdy wcześniej do czynienia” (2006, s. 17). Definicja projektu podana przez Unię Europejską uwydatnia dokładnie te same cechy projektu, jakie wyszczególnione zostały powyżej. Zgodnie z nią projekt jest „serią czynności zmierzających do osiągnięcia jasno określonych celów w zdefiniowanym okresie czasu i określonym budżecie” (Nędzi, 2006a).

Podsumowując: Istotą projektu jest powstanie unikatowego produktu/usługi, dzięki współzależnym działaniom wszystkich członków zespołu projektowego, podejmowanych w zamkniętych ramach czasowych. Na czas jego trwania powoływana jest zazwyczaj specjalna struktura organizacyjna, dysponująca odrębnym budżetem.

Szczególnie podkreślana cecha projektu – unikatowość – bardzo często jest tą najmniej widoczną. W rzeczywistości większość projektów ma charakter typowy i powtarzalny, posiadający jedynie znamiona oryginalności. Za przykład może posłużyć budowa domków osiedlowych, które z zewnątrz niczym się nie różnią. Odmienność jednego domku od drugiego może natomiast być związana z warunkami glebowymi działki, czy koniecznością zainstalowania nowego typu bojlera grzewczego. W związku z tym A. Stabryła proponuje rozpatrywanie projektu w dwóch znaczeniach (2006, s. 30–31):

- szerokim – projekt jako model będący usprawnieniem określonego obiektu lub systemu (innowacja),
- wąskim – projekt jako praca analityczno-badawcza, koncepcja budowy i funkcjonowania jakiego systemu, dokumentacja techniczna, program, plan działania. Brak jest tu odwołania do efektów rzeczowych.

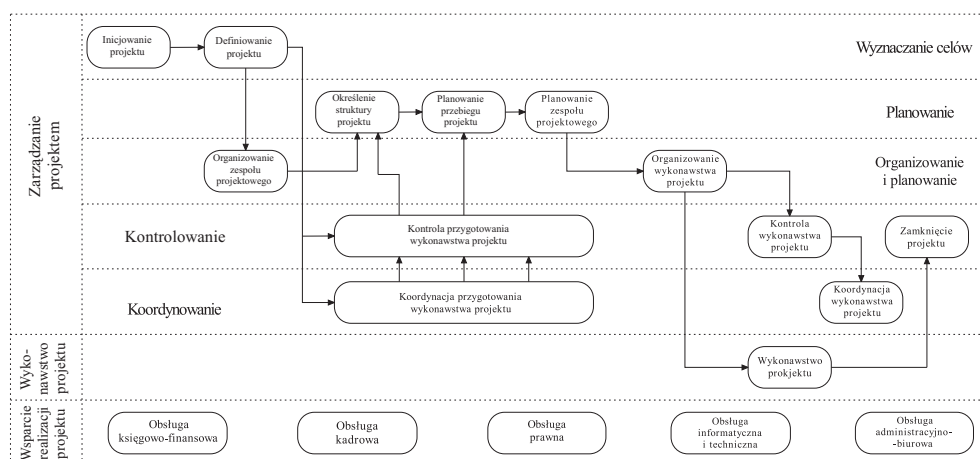
3. Znaczenie zarządzania projektami

„Tradycyjne zarządzanie projektami jest postrzegane jako planowanie, tworzenie harmonogramu i kontrola projektu, w celu osiągnięcia jego zamierzeń”. (N. Mingus, 2006, s. 21). Definicja ta pomija niezwykle ważne relacje personalne oraz ocenę składników projektu, które zazwyczaj ujawniane są dopiero po zakończeniu realizacji projektu. **Brytyjski Standard Zarządzania Projektami BS6079** zdefiniował zarządzanie projektami jako „planowanie, monitorowanie i kontrolę wszystkich aspektów projektu oraz motywowanie wszystkich zaangażowanych w niego osób, aby osiągnąć cele projektu na czas i zgodnie z założonym kosztem, jakością i wydajnością” (Kamińska-Dojnikowska, 2003, s. 78). D. Lock definiując zarządzanie projektem zwraca uwagę na jeszcze jeden istotny jego element, mianowicie na satysfakcję. Według niego „Celem zarządzania projektami jest planowanie, organizowanie i kontrolowanie wszystkich działań tak, aby projekt został z powodzeniem zrealizowany mimo pojawiających się trudności i ryzyka. Proces ten zaczyna się, zanim jeszcze zostaną zaangażowane jakiegokolwiek zasoby i jest kontynuowany dopóty, dopóki wszystkie prace nie zostaną wykonane. Celem jest to, aby ostateczny wynik usatysfakcjonował zarówno wykonawcę projektu, jak i jego klienta.” (2003, s. 15).

W literaturze poświęconej zagadnieniu zarządzania projektami bardzo często do jego opisu stosowana jest **formuła systemowa** (określanie przez wyróżniki). A. Stabryła (2006, s. 15–17) zalicza do nich: cele i zakres przedsięwzięć, plano-

wanie, organizacja zespołów projektowych, efektywność przedsięwzięć, technika wdrożenia projektu oraz kontrola przebiegu procesu projektowania i prac wdrożeniowych. H. Kerzner wyróżnia: planowanie, organizowanie, podejmowanie decyzji i sprawowanie nadzoru nad przedsięwzięciami przedsiębiorstwa w związku z ustanowionymi celami (1998, s. 4). J.D. Frame uznaje za najważniejsze w zarządzaniu projektami trzy wyróżniki: terminowość, dyscyplinę budżetową oraz spełnianie wymogów technicznych (2001, s. 6). Nazwane zostały one parametrami potrójnego ograniczenia (ang. *triple constraints*).

Podsumowanie: Zarządzanie projektem należy rozumieć zatem jako profesjonalne działanie zorientowane na rezultaty, wykorzystujące wiedzę naukową, doświadczenie i nowoczesne technologie, przy jednoczesnej neutralizacji wpływów istniejących ograniczeń i ryzyka. W jego skład wchodzi również budowanie systemu motywacji zespołu projektowego oraz właściwej komunikacji pomiędzy uczestnikami projektu.



Rys. 2. Schemat funkcjonalny realizacji projektu

Źródło: M. Trocki, *Wprowadzenie do zarządzania projektami partnerskim* [online], Szkolenie EQUAL. Dostępny w Internecie: www.equal.org.pl.

Skuteczne zarządzanie projektami wymaga rozbudowanego planowania i dobrej współpracy. W tym celu konieczne okazuje się zastosowanie zarządzania poziomego w przedsiębiorstwie, zamiast modelu pionowego (charakterystycznego dla tradycyjnych modeli zarządzania). Praca dzielona jest pomiędzy współpracujące ze sobą zespoły funkcjonalne. Pozwala to na poprawę współpracy i komunikacji między pracownikami a kierownictwem, a także na zwiększenie wydajności, skuteczności działania i efektywności wykorzystania zasobów. Przedsiębiorstwa rozwijające ten model osiągają na ogół wyższą rentowność aniżeli firmy trzymające się ściśle organizacji hierarchicznej.

4. Zarządzanie przez projekty

Zarządzanie przez projekty (ang. *Management by Project*) stało się współcześnie bardzo popularnym narzędziem zarządzania wykorzystywanym w organizacjach. Akcentuje myślenie strategiczne, a nie traktowanie zarządzania jedynie w kategoriach bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zadania, które rozwiązywane są przy zastosowaniu zarządzania przez projekty, nie są jedynie unikatowymi przedsięwzięciami, ale stanowią pewnego rodzaju „zestaw problemów standardowych, mający jednak znaczenie wiodące i perspektywiczne dla przedsiębiorstwa” (Stabryła, 2006, s. 34–35). Zarządzanie przez projekty „umożliwiło wykreowanie odpowiednich technik w zakresie organizacji, controllingu, systemów motywacyjnych, które poparte odpowiednią kulturą organizacyjną dało efektywne instrumentarium, dzięki któremu poszerzono zakres działania z pojedynczych projektów na ich większą liczbę, zatem z zarządzania projektami na zarządzanie przez projekty, które stało się koncepcją zarządzania zorientowaną na klienta, widoczną we wszystkich funkcjach zarządzania: planowaniu, organizowaniu, kierowaniu ludźmi i kontroli. Stosowanie tej koncepcji przez przedsiębiorstwo przystosowuje go lepiej do zmiennych warunków działania i niepewnego otoczenia, zwłaszcza w czasach jego dynamicznego rozwoju.” (*Encyklopedia...*, 2006).

5. Metodyka zarządzania projektami

Metodyka to „ustandaryzowane dla wybranego obszaru podejście do rozwiązywania problemów. Abstrahuje ona od merytorycznego kontekstu danego obszaru, a skupia się na metodach realizacji zadań, szczególnie metodach zarządzania. W odróżnieniu od metodologii, która szuka odpowiedzi na pytanie: *Co należy robić?*, metodyka koncentruje się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: *Jak to należy robić?*. Generalnie metodyka bardziej ciąży ku praktyce wykonawczej, a metodologia ku teorii zazwyczaj sprawnego działania” (*Wikipedia*, 2006). Opis sposobów działania zawarty w metodykach zarządzania projektami charakteryzuje się pewnym stopniem standaryzacji. W teorii organizacji przez projekt standaryzacji należy rozumieć „sposób i zakres trwałych, czyli obowiązujących w dłuższym okresie, regulacji działań” (Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 127).

Zgodnie z **definicją ISO** „dokument ustanowiony przez zgodę i zatwierdzony przez uznaną organizację, która daje do powtarzalnego i ogólnego użytku, reguły, wytyczne albo charakterystyki czynności lub ich rezultatów, mające na celu osiągnięcie optymalnego poziomu porządku w danym kontekście jest **standardem**. (Nędzi, 2006b)”. Autorzy książki *Zarządzanie projektami* wyróżniają cztery podstawowe formy standaryzacji (Trocki, Grucza, Ogonek, 2003, s. 127):

- zasady heurystyczne,
- regulacje ramowe,

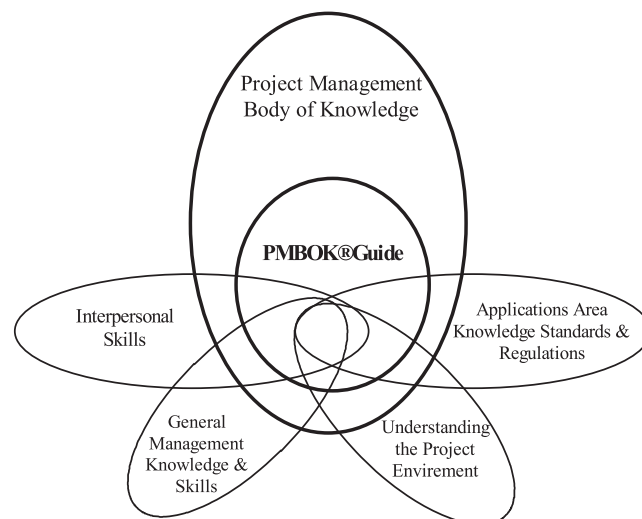
- alternatywne regulacje czynności powtarzalnych,
- jednoznaczne regulacje czynności powtarzalnych.

Niestety, jeszcze bardzo daleko do ujednoczenia standardów zarządzania projektami. Dopiero od niedawna można zaobserwować globalną współpracę pomiędzy najważniejszymi organizacjami zajmującymi się zarządzaniem projektami, w celu stworzenia wszechstronnego standardu międzynarodowego, obejmującego wszystkie kluczowe obszary zarządzania projektami, a jednocześnie wykraczającymi ponad specyfikę branżową, kulturową czy narodową. Cichną wreszcie dysputy, która organizacja powinna wieść globalny prym w tej dziedzinie (Project Management Institute czy International Project Management Association). Pojawił się również pomysł o utworzeniu globalnej federacji.

W Polsce do najbardziej rozpowszechnionych standardów należą PMBOK®Guide, PRINCE2 oraz ICB IPMA.

PMBOK®Guide (ang. *Project Management Body of Knowledge*) jest najbardziej znanym ze standardów Project Management Institute. Stanowi on zbiór standardów i najlepszych rozwiązań w dziedzinie zarządzania projektami zebranych przez członków PMI. Standard ten nie jest de facto metodyką. W USA PMBOK jest zatwierdzony przez American National Standards Institute jako narodowy standard zarządzania projektami.

Zasadniczą częścią PMBOK są 44 procesy pogrupowane w 5 grup procesów (rozpoczęcia, planowania, realizacji, kontroli, zakończenia) i 9 obszarów wiedzy



Rys. 3. Obszary kompetencji PMBoK®Guide

Źródło: M. Borych, *Certyfikacja Kierowników Projektów*, Project Management Institute, Warsaw 2006.

(zarządzanie integracją projektu, zakresem projektu, czasem, kosztami, jakością, zasobami ludzkimi, komunikacją, ryzykiem, zamówieniami w projekcie). Procesy mogą zachodzić na siebie w czasie realizacji projektu lub jego fazy. Obowiązkiem kierownika ewentualnie zespołu kierowniczego projektu jest wybranie tych procesów, które mają zastosowanie dla konkretnego projektu.

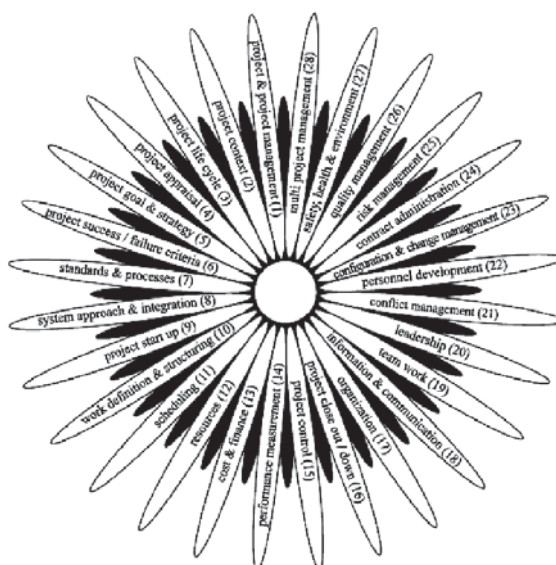
PRINCE2 (ang. *Projects in a Controlled Environment*) – u źródeł tej metodyki leży PROMPT (ang. *Project Resource Organisation Management Planning Technique*) – metodyka prowadzenia projektów informatycznych opracowana przez firmę Simfact Systems Limited w połowie lat siedemdziesiątych. Na zamówienie rządowe została ona wzbogacona o kwestię zarządzania jakością. Po wykupieniu do niej praw przez firmę LBMS (1989 r.) brytyjska agenda rządowa Central Komputer and Telecommunications Agency (CCTA) opublikowała standard pod nową nazwą PRINCE i wskazała jako zbiór najlepszych praktyk zarządzania projektami informatycznymi. Wkrótce metodyka zaczęła być stosowana także poza obszarem IT. Ostatnie zmiany zostały opublikowane w roku 2005 przez Office for Government Commerce (OGC) – następcę CCTA.

PRINCE2 cechuje podejście procesowe do zarządzania projektem. Definiuje szczegółowo 8 procesów najwyższego rzędu, które z kolei dzielą się na podprocesy. Do procesów tych zaliczane są: strategiczne zarządzanie projektem, planowanie, uruchamianie projektu/przygotowanie założeń projektu, inicjowanie projektu, sterowanie etapem, zarządzanie wytwarzaniem produktów, zarządzanie zakresem etapu, zamykanie projektu.

Zarządzanie projektem zgodne z PRINCE2 w znacznym stopniu odciąża naczelną kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa od bieżącego zarządzania projektem. Zapewnia jej jednak skuteczny nadzór nad jego realizacją oraz zwiększa szanse doprowadzenia go do zaplanowanego końca, terminowo, w ramach budżetu, w pełnym zakresie i przy spełnieniu określonych wymagań jakościowych. W przypadku wystąpienia nieoczekiwanych trudności, podwyższających celowość dalszej realizacji projektu stosując tę metodę można ograniczyć straty, jakie wiążą się z koniecznością przerwania projektu.

ICB IPMA (ang. *International Project Management Association*) jest organizacją, która stworzyła dokument o charakterze zbliżonym do PMBOK®Guide zawierający Wytyczne Kompetencji – **IPMA Competence Baseline (ICB)**. Poprzez krajowe organizacje stowarzyszone (ang. *National Associations*), jak np. Stowarzyszenie Project Management Polska, stara się promować wiedzę z zakresu zarządzania projektami.

Zgodnie z Wytycznymi kierownik projektu powinien posiadać nie tylko wiedzę i doświadczenie, ale również wysokie umiejętności interpersonalne. Wytyczne Kompetencji ICB zostały stworzone na podstawie krajowych wytycznych kompetencji z APM (Wielka Brytania), VZPM (Szwajcaria), PM-ZERT (Niemcy) i AFITEP (Francja) i opublikowane w trzech językach: angielskim, niemieckim i francuskim. Jako instrument harmonizacji, a także logo ICB, wykorzystano



Rys. 4. Instrument harmonizacji oraz logo ICB

Źródło: B.T. Dałkowski, *System certyfikacji menedżerów projektu IMPA Four-Level-Certification Program* [online]. Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2006.

„słonecznik”. Akcent położony jest zatem nie na obszary kompetencji w zarządzaniu projektami, ale na elementy wiedzy i doświadczenia. ICB IMPA opisuje również 14 elementów dodatkowych oraz 8 aspektów zachowań.

6. Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy unijnych

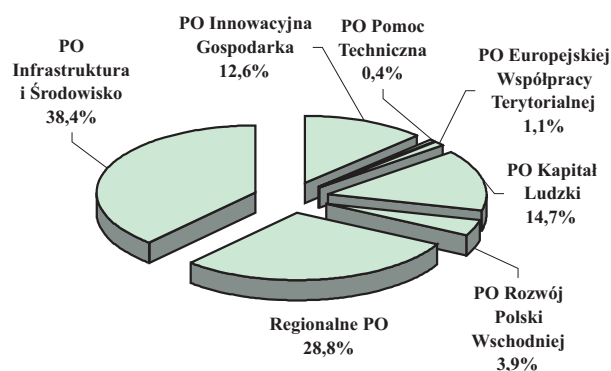
Podstawą realizacji projektu refinansowanego z funduszy unijnych jest jego zgodność z celami i priorytetami Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia (Narodowy Fundusz Spójności – NSS). Dodatkowo oczekuje się utrzymania rezultatów przez z góry zakładany okres (zwykle jest to 5 lat). Są one monitorowane i stanowią podstawę oceny skuteczności udzielonego wsparcia finansowego².

² Zgodnie z deklaracją wyrażoną w negocjacjach akcesyjnych, środki funduszy strukturalnych są w Polsce zaliczane do środków publicznych, a zarządzanie i wydatkowanie tych środków podlega takiej samej ochronie jak i innych środków publicznych. Po akcesji Polska jest związana zasadą asymilacji wyrażoną w art. 280 Traktatu o Wspólnotach Europejskich oraz wszelkimi wspólnotowymi przepisami regulującymi kwestie kontroli funduszy unijnych.

Od stycznia br. obowiązuje nowy okres programowania na lata 2007–2013³. NSRO określa kierunki wsparcia ze środków finansowych dostępnych z budżetu UE w okresie 7 najbliższych lat w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR), Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) oraz Funduszu Spójności. NSRO jest instrumentem odniesienia dla przygotowania programów operacyjnych, uwzględniając jednocześnie zapisy Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2015 (SRK) oraz Krajowego Programu Reform na lata 2005–2008 (KPR), odpowiadającego na wyzwania zawarte w Strategii Lizbońskiej.

Celem strategicznym NSRO dla Polski jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej. Cel strategiczny osiągany będzie poprzez realizację horyzontalnych celów szczegółowych, tj. (NSRO lata 2007–2013, s. 42):

- poprawa jakości funkcjonowania instytucji publicznych oraz rozbudowa mechanizmów partnerstwa,
- poprawa jakości kapitału ludzkiego i zwiększenie spójności społecznej,
- budowa i modernizacja infrastruktury technicznej i społecznej mającej podstawowe znaczenie dla wzrostu konkurencyjności Polski i jej regionów,
- podniesienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, w tym szczególnie sektora wytwórczego o wysokiej wartości dodanej oraz rozwój sektora usług,
- wzrost konkurencyjności polskich regionów i przeciwdziałanie ich marginalizacji społecznej, gospodarczej i przestrzennej,
- wyrównywanie szans rozwojowych i wspomaganie zmian strukturalnych na obszarach wiejskich.



Rys. 5. Podział środków UE na programy operacyjne NSRO/NSS 2007–2013

Źródło: *Prezentacja do Narodowych Strategii Spójności 2007–2013*, www.fundusze-strukturalne.gov.pl

³ Dokument Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie – Narodowa Strategia Spójności został zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 29.11.2006 r.

Łączna wartość środków finansowych zaangażowanych w realizację Narodowej Strategii Spójności w latach 2007–2013 wyniesie ok. 85,6 mld euro. NSS będą realizowane za pomocą Programów Operacyjnych (PO), zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego oraz Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO), zarządzanych przez Samorządy poszczególnych województw.

Zarządzanie Cyklem Projektu (ZCP) zostało wprowadzone przez Komisję Europejską w początkach lat dziewięćdziesiątych XX w. w celu poprawy jakości tworzenia projektów i zarządzania, a w konsekwencji poprawy efektywności pomocy. ZCP rozwinął się z analizy efektywności pomocy podejmowanej przez Komitet Rozwoju Pomocy OECD. Wnioski Komitetu wskazywały, iż znacząca część projektów działała słabo z takich powodów, jak:

- słabe planowanie i przygotowanie projektów,
- projekty nieodpowiednie dla beneficjentów,
- niewystarczające uwzględnianie zagrożeń,
- ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści projektów,
- niewykorzystywanie doświadczeń wynikających z poprzednich projektów.

ZCP stara się wziąć pod uwagę powyższe warunki od samego początku realizacji cyklu projektowego, próbując zapewnić, iż projekty/programy są spójne z nadrzędnymi celami polityki pomocy zewnętrznej Wspólnoty.

Tablica 1

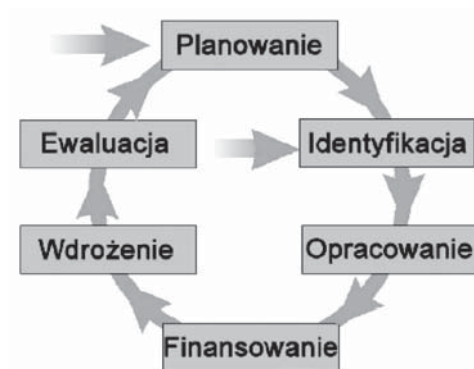
Zasady PCM

Zasady PCM	
Fazy cyklu projektu	Ustrukturyzowane i oparte na informacji podejmowanie decyzji
Orientacja na partnera/uczestnika	Zaangażowanie uczestników w podejmowaniu decyzji
Planowanie ramy logicznej	Wszechstronna i spójna analiza
Trwałość	Mechanizmy zapewniające ciągły strumień korzyści
Zintegrowane podejście	Pionowa integracja i standaryzowana dokumentacja

Źródło: Podręcznik *Zarządzanie Cyklem Projektu*, Komisja Europejska, 2004, s. 8.

Sposób, w jaki projekty są planowane oraz realizowane przebiega według sekwencji określanej jako cykl projektu.

Narzędziem używanym w ramach ZCP do planowania projektów i zarządzania jest tzw. **podejście oparte na ramie logicznej** (Logical Framework Approach – LFA). Technika ta pozwala uczestnikom na identyfikowanie i analizowanie problemu oraz na definiowanie celów oraz działań, które należy podjąć, by te problemy rozwiązać. Używając struktury ramy logicznej planujący testują model



Rys. 6. Cykl życia projektu zgodny z PCM

Źródło: Podręcznik Zarządzanie Cyklem Projektu, Komisja Europejska, 2004, s. 5.

proponowanego projektu, by upewnić się co do jego odpowiedności, wykonalności i trwałości. Wykorzystanie LFA nie kończy się na przygotowaniu projektu, ale jest również kluczowym narzędziem zarządzania podczas jego wdrażania i ewaluacji. Bardzo często LFA jest wspomagana przez inne narzędzia do analizy technicznej, ekonomicznej, społecznej i wpływu na środowisko.

Tablica 2

Podjęcie oparte na ramie logicznej

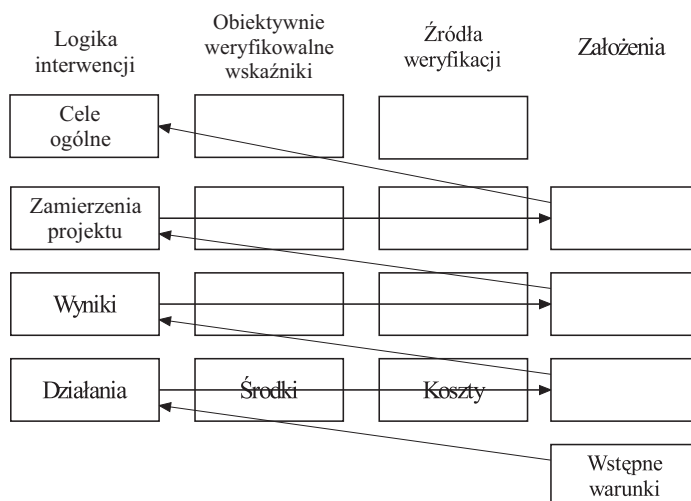
Faza analizy		Faza planowania	
Identyfikuj/ analizuj	Analiza problemu – identyfikacja uczestników, ich kluczowych problemów, przeszkód i możliwości, określenie związków przyczynowo-skutkowych	Określ logikę projektu	Ramy projektu – definiowanie struktury projektu, test jego wewnętrznej logiki, formułowanie mierzalnych celów, definiowanie środków i kosztów (ogólnych).
Dedukuj	Analiza celów – ustalenie celów na podstawie zidentyfikowanych problemów, określenie środków do zakończenia związków	Specyfikacja i działania operacyjne	Plan działań – określenie kolejności i współzależności działań, określenie czasu ich trwania, ustalanie kamieni milowych i przydzielanie
Wybierz właściwą opcję	Analiza strategiczna – określenie różnych strategii do osiągnięcia celów, definiowanie głównych celów (cele ogólne i cele projektu)		Planowanie zasobów – od planu działań, rozwijanie planów wkładu oraz budżetu

Źródło: Podręcznik Zarządzanie Cyklem Projektu, Komisja Europejska, 2004, s. 10.

Podejście zastosowane w LFA dzieli się na dwie fazy (Komisja Europejska, 2004, s. 10):

- fazę analizy, podczas której analizowana jest obecna sytuacja, tak by stworzyć wizję późniejszej pożądanej sytuacji oraz wybrać strategię, które zostaną użyte by to osiągnąć,
- fazę planowania, podczas której idea projektu jest rozwijana w szczegółach operacyjnych.

Głównym wynikiem LFA jest **matryca logiczna**, wyznaczająca logikę interwencji projektu oraz opisująca ważne założenia i ryzyka kryjące się u jej podstaw. Składa się z tabelicy, która ma cztery kolumny i cztery rzędy. **Logika pionowa** określa, co projekt ma osiągnąć. Wyjaśnia związki przyczynowe i określa ważne założenia i obszary problemowe, które są poza zasięgiem menadżera projektu. **Logika pozioma** odnosi się do mierzenia efektów projektu i zasobów używanych w trakcie jego trwania, poprzez określanie kluczowych wskaźników pomiaru i za pomocą środków, dzięki którym pomiar będzie weryfikowany.



Rys. 7. Podstawy matrycy logicznej

Źródło: *Podręcznik Zarządzanie Cyklem Projektu*, Komisja Europejska, 2004, s. 17.

Należy zaznaczyć, iż matryca logiczna nie stanowi magicznego rozwiązania do identyfikowania czy planowania dobrych projektów. Ma na celu jedynie pomoc przy lepszym zrozumieniu związków zachodzących pomiędzy działaniami, wynikami, zamierzeniami oraz celami. Nie powinna być postrzegana jako zestaw mechanicznych procedur, ale jako wsparcie dla myślenia, jako dynamiczne narzędzie, które powinno być ponownie oszacowane i przejrane w miarę jak sam projekt się rozwija, a okoliczności ulegają zmianom. Przykładową matrycę logiczną przedstawia tablica 3.

Tablica 3

Przykładowa matryca logiczna

	Logika interwencji	Obiektywne weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel ogólny	Zredukowana śmiertelność wśród matek i niemowląt	Zmniejszona śmiertelność wśród dzieci poniżej roku, poniżej 5 lat oraz matek karmiących z X do Y w 19xx	Statystyki Wydziału Zdrowia, analiza w przeszłości (ex-post), średniookresowa i w przyszłości (ex-ante)	x
Cel projektu	Poprawiony stan zdrowia	Liczba infekcji zredukowana z X do Y w 19xx; Liczba przypadków chorób zakaźnych w wieku poniżej 5 lat zredukowana z X do Y w 19xx; Liczba ostrych komplikacji porodowych zredukowana z X do Y w 19xx	Kartoteki szpitalne i kliniczne analizowane ex-post; Sondaż na reprezentatywnej grupie docelowej przeprowadzony w latach 1, 3 i 5	Zredukowana liczba chorób o charakterze infekcyjnym w gospodarstwach domowych
Wyniki	System podstawowej opieki zdrowotnej działający na poziomie dystryktu	Liczba wsi objętych regularnymi usługami PHC wzrosła z X do Y w 19xx; Liczba dzieci poniżej 5 roku życia szczepionych przeciwko polio, odrze i tężcowi wzrosła z X do Y w 19xx; Zwiększone zadowolenie pacjentów z usług	Frekwencja w klinikach analizowana co kwartał; Kartoteki szczepień w klinikach analizowane co kwartał; Poziom satysfakcji klienta analizowany corocznie	Matki chcą odwiedzać kliniki. Poprawione odżywianie w gospodarstwach domowych poprzez zwiększoną sezonową dostępność wysokobiałkowych pokarmów, a także zwiększony odsetek dzieci karmionych piersią. Kobiety w ciąży i matki karmiące mają dostęp do środków finansowych by zapłacić za leczenie.
	Poprawiona jakość i efektywność pomocy	Liczba leczonych pacjentów wzrosła z X do Y w trakcie 19xx; Średni koszt leczenia pacjenta spadł z X do Y w 19xx; Zwiększył się poziom zadowolenia pacjentów ze standardów opieki	Kartoteki szpitala analizowane co kwartał; Sondaż poziomu satysfakcji klienta sprawdzany corocznie	

cd. tablicy 3

	Logika interwencji	Obiektywne weryfikowalne wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Działania	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odnów/wymień sprzęt mobilny i pojazdy kliniki 2. zaprojektuj i wdróż program „przenośne kliniki” 3. przeprowadź rekrutację i szkolenie wiejskich akuserek 4. odnów mieszkania pracowników 5. rekrutuj nowych pracowników 6. zaprojektuj i wdróż nowe procedury dla zarządzania personelem, serwisowania pojazdów i sprzętu, przechowywania i kontrolowania leków oraz kontroli finansowej i rekompensowania kosztów 7. zaprojektuj i wdróż program szkolenia pracowników w zakresie opieki nad pacjentem, zapewniania higieny, podstaw księgowości oraz zbierania i analizy danych 	Środki: asysta techniczna, sprzęt, dostawy medyczne	Koszty: całkowite koszty możliwe do zrekompensowania	<p>Ministerstwo Zdrowia utrzymuje wysoki poziom funduszy na poziomie sprzed projektu w wartościach realnych. Odpowiednio wyszkoleni pracownicy chcą pracować na terenach wiejskich</p>
				Założenia wstępne: Ministerstwo Zdrowia wprowadza Ustawę Decentralizującą, pozwalającą terenowym Wydziałom Zdrowia na racjonalizację zatrudnienia

Źródło: Podręcznik Zarządzanie Cyklem Projektu, Komisja Europejska, 2004, s. 25.

Zgodnie z zaleceniami w fazie planowania powinni wziąć udział wszyscy uczestnicy projektu, aby przedyskutować problemy, cele i strategię. Tym samym LFA zachęca ludzi do rozważania, jakie są ich własne oczekiwania i jak mogą być one osiągnięte. Poprzez jasne określanie celów i umieszczanie ich w „hierarchii celów”, pozwala na sprawdzanie wewnętrznej logiki planu projektu, zapewniając, że działania, rezultaty i cele są połączone. Osoby planujące projekt są zmuszane do określania kluczowych założeń i zagrożeń, które mogą wpłynąć na wykonalność projektu oraz do wyszczególnienia wskaźników i źródeł informacji, które będą używane do monitorowania i ewaluacji projektu. Wszystkie te kluczowe informacje są zbierane razem w jeden dokument, który dostarcza użytecznego podsumowania.

7. Podsumowanie

Zmiany obserwowane w gospodarkach krajowych odciskają swoje piętno na funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Coraz większe oczekiwania klientów, działanie w warunkach niepewności, gdzie dostęp do informacji jest trudny i ograniczony, a nacisk położony jest na innowacyjność, wymusza zmianę sposobu zarządzania. Koniec XX w. przyniósł nowe spojrzenie na organizację i zarządzanie różnego rodzaju organizacjami. Tak popularna dotychczas hierarchia pionowa wypierana jest przez model pionowy, gdzie główny nacisk położony jest na funkcjonowanie zespołów projektowych i zarządzanie projektami. Zyskało sobie ono przychylność zarówno praktyków (powstają liczne zbiory dobrych praktyk/metodyk mające na celu usprawnienie zarządzania projektami), jak i teoretyków (w połowie lat dziewięćdziesiątych zarządzanie projektami uznane zostało za dziedzinę naukową).

Firmy, które wdrożyły metodykę zarządzania projektami, szybko zorientowały się, że potencjalne korzyści znacznie przewyższają wstępne prognozy. Przy czym liczba przedsiębiorstw kładących nacisk na ten sposób zarządzania jest w Polsce nadal zbyt niska. Główną przeszkodą wykorzystania pełnego potencjału zarządzania projektami jest brak wsparcia ze strony kierownictwa. Problem stanowi konieczność decentralizacji i przekazania części kluczowych informacji oraz pewnej kontroli nad wydatkami kierownikom projektu. Oba obszary są źródłem władzy kierowniczej, dlatego też jego członkowie niechętnie zrzekają się całej tej władzy i niechętnie angażują się w pełni w zarządzanie projektami. Niektóre firmy rezygnują z pełnego wdrożenia, uważając, iż jest ono niepotrzebne. Wszak jeśli pracownicy prawidłowo wykonują swoje obowiązki, po co im zarządzanie projektami?

Bibliografia

- B o d y c h M. 2006. *Certyfikacja kierowników projektów* [pdf online]. Warszawa: Project Management Institute. Dostępny w Internecie: www.konferencje.software.com.pl/Images/Gigacon/sp/ProjectManagementInstitute_WPC_2006.pdf
- D a ł k o w s k i B.T. [2006]. *System certyfikacji menedżerów projektu IMPA Four-Level-Certification Program* [pdf online]. Warszawa: Stowarzyszenie Project Management Polska. Dostępny w sieci Internet: http://generalconsulting.pl/studiapodyplomowe-zp/pliki/System_certyfikacji_IPMA-4LC.pdf.
- Encyklopedia zarządzania*. [2006]. M-files Wiki [online]. Termin: zarządzanie przez projekty. Dostępny w Internecie: www.mfiles.ae.krakow.pl.
- F r a m e J. D. 2001. *Zarządzanie projektami w organizacjach czyli Jak sprostać wymaganiom klienta na czas nie przekraczając budżetu*. Warszawa: WIG-Press. ISBN 83-87014-77-X.
- K a m i ń s k a - D o j n i k o w s k a M. 2003. *Kreator rozwoju gospodarki lokalnej: praktyczne rozwiązania wspierające projekty rozwoju tworzone przez instytucje lokalne oraz małe i średnie przedsiębiorstwa*. Suwałki: Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- K e r z n e r H. [2006]. *Cykl życia zarządzania projektami* [online]. Gliwice: Onepress. Grupa Wydawnicza Helion. Dostępny w Internecie w serwisie: Nowoczesna Firma. Serwis: Zarządzanie Zasobami Ludzkimi: www.kadry.nf.pl/artykuly/artukul_6585.htm.
- K e r z n e r H. 1998. *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Wiley.
- K e r z n e r H. 2005. *Advanced Project Management*. Edycja polska. Gliwice: Helion. ISBN 83-7361-730-2.
- Komisja Europejska. 2004. *Podręcznik Zarządzanie Cyklem Projektu*. Warszawa.
- L o c k D. 2003. *Podstawy zarządzania projektami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1445-6.
- M i n g u s N. 2002. *Zarządzanie projektami*. Tł. K. Kryk. Gliwice: Helion. ISBN 83-7197-830-8.
- N ę d z i T. 2006a. *Zarządzanie projektami UE – Project Cycle Management*. [online]. Dostępny w Internecie w serwisie: Nowoczesna Firma: Serwis Ekspercki: PMI: www.kadry.nf.pl/artykuly/artukul_6351.htm.
- N ę d z i T. 2006b. *Metodyki, standardy i certyfikacja zarządzania projektami* [online]. Dostępny w Internecie w serwisie: Nowoczesna Firma: Serwis Ekspercki: PMI: www.kadry.nf.pl/artykuly/artukul_6350.htm.
- P a w ł a k M. 2006. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14625-7.
- PMI. 1996. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. PMI. Network Square, Pennsylvania.
- Polska: Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 wspierające wzrost gospodarczy i zatrudnienie – Narodowa Strategia Spójności*. 2006. Dokument zaakceptowany przez Radę Ministrów w dniu 29 listopada 2006 r. [pdf online]. Warszawa: Rada Ministrów. Dostępny w Internecie: www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NR/rdonlyres/2BD5B9B6-767E-473C-B198-496FDEC4DFED/30009/NSRO_do_KE_po_SFC032007.pdf
- Prezentacja do Narodowej Strategii Spójności 2007–2013*. Dostępny w Internecie: www.fundusze-strukturalne.gov.pl.
- S t a b r y ł a A. 2006. *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14846-2.
- T r o c k i M. 2005. *Wprowadzenie do zarządzania projektami partnerskimi* [online]. Szkolenie EQUAL. Dostępny w Internecie: www.equal.org.pl.
- T r o c k i M., G r u c z a B., O g o n e k K. 2003. *Zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1429-4.
- Wikipedia*. [2006]. Wolna encyklopedia [online]. Termin: metodyka. Dostępny w Internecie: www.pl.wikipedia.org.

Good Practices, Standards and Techniques of Project Management

S u m m a r y: The first part of this article gives a presentation of a key terminology in relation to project management and shows differences between an idea of a project management and a management by project. It also contains the specialists' opinions on the advancement of project management implementation in Polish companies.

The following part of the paper describes standards of project management that are used in Poland. These include: PMBOK®Guide (created by PMI), PRINCE2 (created by CCTA) and ICB IMPA (created by IMPA).

The final part of the paper refers to project management partly financed from European Union funds. After having characterized the basic strategic document for the development of Poland (NSRO 2007–2013), a reader can learn something about a “Project Management Cycle”. It's a document published by the European Commission to simplify the management of the project.

Key words: project management, management techniques, management by project, European funds
