

## METODYKA ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W BIEŻĄCEJ DZIAŁALNOŚCI ORGANIZACJI TRZECIEGO SEKTORA

Lukasz Janiszewski\*

### Abstrakt

Organizacje Trzeciego Sektora często są traktowane jako podmioty nierealizujące ekonomicznych celów. Jednakże ich działalność strategiczna i operacyjna wymaga z reguły odpowiedniego gospodarowania posiadanymi zasobami. Dostępne środki muszą pokryć zapotrzebowanie kilku, często równolegle realizowanych przedsięwzięć. Bez odpowiedniego podejścia zarządczego alokacja zasobów mogłaby być nieefektywna, a przez to narazić organizację na niewykonanie założonych celów.

Artykuł ma na celu pokazanie, że dobrze wprowadzona i stosowana metodyka zarządzania projektami pozwala osiągnąć realizację założonych celów i misji organizacji, przy uwzględnieniu specyfiki jej niekomercyjnego charakteru.

**Słowa kluczowe** organizacje pozarządowe, zarządzanie projektami.

ACCEPTED: 10<sup>th</sup> June 2016

PUBLISHED: 30<sup>th</sup> June 2016

### WSTĘP

Bieżąca działalność organizacji wchodzących w skład Trzeciego Sektora różni się w sposób znaczny od sposobu funkcjonowania komercyjnych przedsiębiorstw prywatnych, które z reguły nastawione są na osiągnięcie efektywnego ekonomicznie zysku.

Trzeci Sektor stanowią organizacje nie nastawione na zysk, a jednocześnie stawiające sobie za cel zaspokajanie potrzeb społecznych. Działają one na rzecz zarówno społeczeństwa, jak i swoich członków [Lasocik 1994, s. 3]. Zadania Trzeciego Sektora skierowane są na ograniczenie wad sektorów publicznego i prywatnego, a także na ich uzupełnianie. Trzeci sektor nie mógłby istnieć samodzielnie w obecnie funkcjonującej gospodarce.

\* Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki.

Dla uproszczenia w tej pracy, w celu określenia organizacji Trzeciego Sektora, będzie zamiennie stosowany skrót NGO – *non-governmental organization* (organizacje pozarządowe), należy pamiętać jednak, że określenie to dotyczy tylko części organizacji wchodzących w skład Trzeciego Sektora.

Działania podejmowane przez podmioty funkcjonujące na rynku można sklasyfikować w dwóch grupach: bieżącą działalność prowadzoną w sposób ciągły, przy zachowaniu chociażby etatyzmu pracowników oraz w sposób zadaniowy opierający się na okresowości pracy dla każdego przedsięwzięcia osobno.

Ze względu na charakter organizacji Trzeciego Sektora, formy pracy i źródeł finansowania, korzystniejszym wariantem realizacji zadań jest podejście zadaniowe. Oczywiście, organizacje budujące i utrzymujące wypracowaną markę swoją i oferowanych usług, nie mogą zapominać o zachowaniu ciągłości działania. Bieżąca specyfika rynku prowadzi do tego, że nie można doprowadzić do sytuacji, by konsument miał czas zapomnieć o podmiocie, z którym współpracował wcześniej. Jest to spowodowane tym, że ceny usług u większości konkurentów są do siebie bardzo zbliżone i to właśnie budowanie długofalowej relacyjności z klientami jest przejawem silnej i stabilnej pozycji rynkowej.

NGO, bazując na podejściu zadaniowym, muszą tak sterować swoją pracą, aby etapów stagnacji i przestojów między realizacją projektów było jak najmniej.

Chaotyczność w procesach realizacji projektów również nie przyniesie organizacjom pożytku. Każdy projekt zarządzany w inny sposób, spowoduje nieład na poziomach wewnętrznych, sprawiając brak transparentności w działaniu organizacji jako całości.

Niniejsza praca ma na celu pokazać, dlaczego tak istotne jest, aby wewnątrz organizacji procedura zarządzania projektami była spójna i w jaki sposób wytyczyć, w sposób pośredni, kierunek zmierzający do efektywności ekonomicznej organizacji Trzeciego Sektora. Taki cel może zostać zrealizowany dzięki metodom zarządzania projektami – narzędziom, które upraszczają logistykę projektów, a przy tym pozwalają zwiększyć efektywność i znacznie ograniczyć koszty.

Projekt, jako narzędzie, jest niepowtarzalnym procesem, mającym na celu osiągnięcie założonych celów. Działania projektowe są precyzyjnie określone w czasie, przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów pozostających w dyspozycji realizującego, zarówno materialnych (kapitał finansowy), jak i osobowych (kapitał intelektualny, włączając kapitał ludzki i kapitał społeczny) [Janiszewski 2013, s. 61–64].

Przyjęty cel projektu powinien odpowiadać wprost na postawione w analizie zagadnienia problemowe. Aby cele były zawsze jednolicie usystematyzowane przyjmuje się je w oparciu o kryteria SMART.

## 1. METODYKI ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Zadania realizowane przez organizacje Trzeciego Sektora są z reguły finansowane ze źródeł zewnętrznych, w tym ze środków publicznych. Przekłada się to na chęć i potrzebę kontroli wydatkowania środków zgodnie z określonymi założeniami. Jest to jeden z głównych aspektów zarządzania, jako wzajemnie ze sobą skoordynowanych procesów. Wyznaczają one cele projektu, określają formę planowania, organizowania, kierowania i wspomnianej już kontroli.

Aby skutecznie zarządzać realizacją projektów, należy usystematyzować ich cechy i założenia. Pomocą w tych aspektach okazują się być metodyki zarządzania, do których zalicza się :

- PCM,
- PMBoK®,
- PRINCE2™.

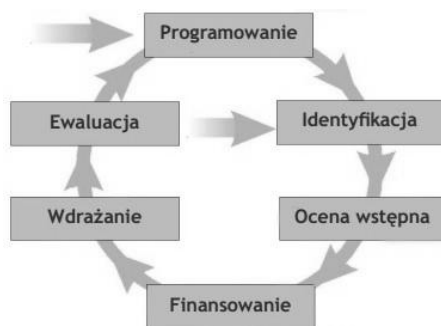
### 1.1. PCM – Zarządzanie Cyklem Projektu

Już w 1992 r. Komisja Europejska wprowadziła rekomendacje dla modelu Zarządzania Cyklem Projektu – *Project Cycle Management* (PCM) [Bonikowska i in. 2006, s. 9]. Stosowanie metodyki pozwala w sposób konkretny określić cele, przedsięwzięcia do wykonania i planowane do osiągnięcia efekty. Jednocześnie ogranicza do minimum ryzyko niepowodzenia. Metodyka zakłada, że projekty mają cykliczny charakter, przy czym powtarzalność faz i etapów jest na tyle widoczna, że można je wyodrębnić i dla każdego z nich określić ogólne wytyczne [Bonikowska i in. 2006, s. 9].

Pomimo, że publikacja Ministerstwa Rozwoju Regionalnego dotyczy bardziej zarządzania całymi programami, niż pojedynczym projektem, to jednak stosowane w niej narzędzia w znaczny sposób ułatwiają organizacjom Trzeciego Sektora wdrożenie prac na etapie inicjowania.

Według Komisji Europejskiej wyróżnić można sześć typowych faz projektu, które są ciągiem przyczynowo-skutkowym. Jeżeli rozmawiać o projektach organizacji Trzeciego Sektora, to nie będą się one znacząco różnić od projektów prywatnych przedsiębiorstw komercyjnych. Na podstawie relacji Unia Europejska – poszczególne kraje, wskazać należy iterację, w skład której wchodzi pokazane na rysunku 1 fazy [*Manual Project Cycle Management*, 2001, s. 3]:

- programowanie,
- identyfikacja,
- ocena,
- finansowanie,
- wdrażanie,
- ewaluacja.



Rysunek 1. Fazy PCM

Źródło: *Manual Project Cycle Management* [2001, s. 3].

Każdy projekt musi zostać odpowiednio zaprogramowany. Należy opracować ogólne wytyczne i zasady współpracy pomiędzy partnerami. Dla organizacji Trzeciego Sektora partnerami są zazwyczaj beneficjenci usług, ale założenia mają zastosowanie również dla interesariuszy będących ich donatorami. Trzeba poddać analizie priorytety, możliwe do zaistnienia problemy, a zarazem możliwości każdego z partnerów. Tak opracowane zagadnienia tworzą razem swoistą strategię współpracy.

Identyfikacji podlegają problemy, potrzeby (istniejące i wymagające wzbudzenia) oraz interesy partnerów. W tej fazie każdy pomysł, możliwy do przekształcenia w projekt, poddawany jest analizie pod kątem dalszych rozważań, w celu określenia czy posiada on ogólne Uzasadnienie Biznesowe.

Ocena dotyczy wszystkich zagadnień przedstawionych pomysłów związanych z przyjętą wcześniej strategią. Należy zwrócić uwagę, że obie strony partnerstwa powinny wnieść swoje uwagi i obawy dotyczące założeń projektów. Pozwoli to na wykrycie punktów zapalnych we wczesnym stadium trwania projektu, a przez to uzyskanie czasu na jego modyfikację do zaistniałych warunków.

Finansowanie jest z reguły fazą jednostronną – po analizie czynników wpływających na Uzasadnienie Biznesowe podejmowana jest decyzja czy dany projekt otrzyma wsparcie finansowe i będzie mógł zostać wdrożony. NGO są w fazie finansowania, jeśli przedstawić szersze spojrzenie, organizacjami pośredniczącymi. Z jednej strony otrzymują finansowanie zewnętrzne, z drugiej wydają je na rzecz swoich beneficjentów. Jednak pomimo realizacji kilku projektów jednocześnie, problemem może być często brak możliwości niewykorzystania środków, na rzecz innych nie wykazanych wcześniej kosztów, a przez to powielanie wad sektora publicznego – sztuczne generowanie wydatków.

Faza wdrażania jest procesem ciągłym, dąży się w niej do osiągnięcia zakładanych celów. Postęp prowadzonych prac jest na bieżąco monitorowany, aby

dopasować realizację projektu do zmiennych warunków środowiskowych. Faza ta kończy się decyzją, czy zamknąć projekt (jeśli przestał spełniać Uzasadnienie Biznesowe) czy może rozszerzyć jego działanie na dalsze aspekty.

Ewaluacja jest fazą przejściową, ponieważ może zacząć być realizowana równoległe z fazą wdrażania. Ma ona na celu jak najsystematyczniejszą, obiektywną ocenę osiągniętych rezultatów, dzięki czemu będzie możliwe wyciągnięcie wniosków i eliminacja popełnionych błędów. Dla organizacji Trzeciego Sektora jest to o tyle istotne, że błędy wiążą się z wykorzystaniem kapitału finansowego, którego te zazwyczaj mają ograniczoną ilość. Wypracowane doświadczenia mogą pozwolić na przesunięcie środków finansowych na inne projekty, lub w przypadku braku takiej możliwości, na ich lepsze zagospodarowanie. Ewaluacja odbywa się także bezpośrednio po zakończeniu projektu lub nawet po upływie określonego czasu od jego zakończenia, aby zdążyły zaistnieć skutki uruchomienia projektu.

## 1.2. PMBoK

Inną, bardzo rozpowszechnioną metodyką, jest PMBoK – *Project Management Body of Knowledge*. Metodyka ta opracowana została przez Project Management Institute (PMI) i stanowi narodowy standard zarządzania projektami w USA [*A Guide to the Project Management Body...*, 2008, s. 3].

Metodyka PMBoK jest uaktualniana średnio co cztery lata, obecna piąta edycja została wydana w roku 2012 i bazuje na dziesięciu obszarach wiedzy, co rozszerza edycję poprzednią o ostatni punkt:

- zarządzanie integralnością projektu,
- zarządzanie zakresem,
- zarządzanie czasem,
- zarządzanie kosztami,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie komunikacją,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie zaopatrzeniem [*A Guide to the Project Management Body...*, 2008, s. 67],
- zarządzanie interesariuszami.

Uaktualnienie wprowadzone do piątej edycji PMBoK® Guide, jest z punktu widzenia organizacji Trzeciego Sektora bardzo istotne. Nastawione na relacyjność podmioty, w tym NGO, przykładają mniejszą wagę do zarządzania czynnikami ekonomicznymi (koszty, ryzyko, zaopatrzenie), natomiast nacisk jest poło-

żony na aspekty społeczne (czas, zasoby ludzkie, komunikacja i mające znaczny wpływ na pracę zarządzanie interesariuszami).

Metodyka PMBoK jest dlatego o tyle interesująca podczas realizacji projektów NGO, ponieważ opisuje zachodzące procesy w dwu rodzajach: jako procesy zarządzania i wykonawcze. Jeżeli procesom zarządzania można w działalności organizacji Trzeciego Sektora przypisać niewielką wagę, to już procesy wykonawcze pełnią w niej istotną rolę. Za procesy wykonawcze można traktować wszystkie realizowane przez podmiot usługi, co sprawia, że NGO, zajmujące się w znacznym stopniu kompetencjami miękkimi, mogą swobodnie poruszać się po tych wytycznych.

Wszystkie zachodzące procesy można podzielić na pięć grup dedykowanych etapom życia projektu – rozpoczęcia, planowania, realizacji, monitorowania i kontroli oraz zakończenia [*A Guide to the Project Management Body...*, 2008, s. 37–39].

Metodyka PMBoK traktuje każdy projekt jako zdarzenie niezależne, co pozwala menedżerom lub zespołom zarządzającym na indywidualne podejście w zakresie do konkretnego projektu. Takie wytyczne wiążą się ze znacznym ułatwieniem, szczególnie dla NGO, ponieważ realizując kilka projektów jednocześnie organizacja może podjąć decyzje, że tylko w niektórych będzie egzekwować wskazówki zawarte w metodyce.

### 1.3. PRINCE2

Metodyka PRINCE2 – *Project IN Controlled Environments* zyskuje coraz bardziej na znaczeniu. Początkowo stanowiąca zbiór ogólnych wytycznych i zasad dla projektów, niezależnie od dziedziny biznesowej, szybko stała się standardem w Wielkiej Brytanii.

Metodyka PRINCE2 jest metodyką o bardzo ogólnym charakterze, dzięki czemu można ją stosować z praktycznie każdym rodzajem projektu. Bez znaczenia będzie jego skala i obszar realizacji. Dzieje się tak, ponieważ wyodrębniono aspekty zarządcze od prac specjalistycznych, które mogą stać się uzupełnieniem metodyki, natomiast nie stanowią jej trzonu [*PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, 2010, s. X]. Forma ta, dla organizacji Trzeciego Sektora jest optymalnym rozwiązaniem – nie trzeba martwić się o zagadnienia niezwiązane z podstawowym celem projektu, można dokonać ich outsourcingu.

Metodyka PRINCE2 jest typem metodyki zorientowanej na cele. Dosyć ważnymi aspektami są osiągnięte rezultaty, komunikowanie się w trakcie realizacji oraz dokumentacja powykonawcza. PRINCE2 pozwala na osiągnięcie kluczowych korzyści w pracy organizacji Trzeciego Sektora. Przede wszystkim skłania do stosowania sprawdzonych najlepszych praktyk. W projektach wykorzystują-

cych PRINCE2 poprawia się komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna, ponieważ metodyka ta jest szeroko rozpoznawalna, dostarczając tym samym „wspólnego języka” dla wszystkich uczestników projektu. Jasno sprecyzowane obowiązki powodują powszechne zrozumienie ról i potrzeb. Komunikacja, delegowanie uprawnień oraz określona struktura odpowiedzialności sprawia, że projekt dostarcza wszystkim zainteresowanym informacji o planowanych efektach, w jakim terminie powstaną, a także kto je dostarcza i dla kogo są przeznaczone.

Najważniejszą korzyścią, zdaniem autora, jest fakt, że pracownicy stosujący jej wytyczne nastawieni są na ciągłe utrzymywanie zasadności biznesowej projektu, przez cały czas jego trwania, a nie na ukończeniu projektu jako realizacji celu. Dlatego stosowanie tej metodyki jest zasadne w przypadku przedsięwzięć realizowanych przez NGO i stanowisko to zostanie opisane szerzej w dalszej części artykułu.

## 2. METODYKA PRINCE2 W PROJEKTACH NGO

Projekty realizowane przez organizacje Trzeciego Sektora nie różnią się wiele od projektów innych podmiotów. Tak samo można w nich wyróżnić sześć aspektów efektywności: koszty, terminy, jakość, zakres, ryzyko i korzyści. Metodyka PRINCE2 obejmuje planowanie, delegowanie, monitorowanie, a także kontrolę wszystkich wymienionych zagadnień. Charakteryzuje ona zarządzanie projektami jako cztery zintegrowane elementy: pryncypia, tematy, procesy oraz środowisko projektowe [*PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, 2010, s. 5]. Dalsza część pracy będzie opierała się głównie na informacjach zawartych w oficjalnym podręczniku zalecanym dla osób przystępujących do certyfikacji PRINCE2.

### 2.1. Pryncypia (zasady)

Projekty realizowane metodyką PRINCE2 określane są poprzez pryncypia, czyli zasady, które dzięki swej uniwersalności mogą być stosowane w dowolnym projekcie, niezależnie od jego charakteru. Wyróżniamy siedem pryncypiów, które muszą być jednocześnie spełnione, aby projekt był zgodny z metodyką [*PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, 2010, s. 11]:

- ciągła zasadność biznesowa,
- korzystanie z doświadczeń,
- zdefiniowane role i obowiązki,
- zarządzanie etapowe,
- zarządzanie z wykorzystaniem tolerancji,
- koncentracja na produktach,
- dostosowanie do warunków projektu.

Ciągła zasadność biznesowa wiąże się z uzasadnionym powodem jego rozpoczęcia, które musi być adekwatne w trakcie całego trwania projektu oraz udokumentowane i zatwierdzone. Jeśli chodzi o projekty NGO, to największą trudność w dostosowaniu ich do metodyki jest aspekt dokumentacji. Projekty realizowane są często *ad hoc*, przez co zdarza się, że obszar dokumentacji jest uzupełniany *ex post*.

Korzystanie z doświadczeń w projektach organizacji Trzeciego Sektora jest bardzo rozwinięte. Doświadczenia poprzednich zespołów pracujących nad zagadnieniami są gromadzone i wykorzystywane w trakcie całego projektu. Doświadczenie zdobyte podczas realizacji projektu powinno być przekazane w całości dalej.

Odpowiednie zdefiniowanie ról pełnionych przez członków projektu, pozwala na skuteczne dopasowanie obowiązków do ich kompetencji. Umożliwia to precyzję w określeniu oczekiwań wobec nich.

Etapy w projekcie są istotne, ponieważ ze względu na wielozagadnienowość projektu każde zagadnienie powinno być planowane, monitorowane i kontrolowane osobno.

Dzięki ustaleniu odpowiednich tolerancji w projektach NGO, można jednoznacznie ustanowić odpowiedzialność zarządczą, delegując uprawnienia w sześciu wskaźnikach: czasu, kosztu, jakości, zakresu, ryzyka i korzyści. Tolerancje to dopuszczalne odchylenia w projekcie, które nie wymagają interwencji wyższego szczebla. W momencie konieczności przekroczenia dopuszczalnych norm, wymagana jest zgoda umocowanego przełożonego.

Celem projektu jest zaspokojenie potrzeb interesariuszy, co organizacje Trzeciego Sektora realizują w bieżącej działalności. Konieczna jest więc orientacja na wynik, a nie na podejmowane działania. Rezultat założony do osiągnięcia powinien być zaplanowany jeszcze przed rozpoczęciem projektu. Podejście takie ułatwia planowanie i kontrolę nad projektem.

Dostosowanie do warunków projektu charakteryzuje się czynną postawą Kierownika Projektu, który analizując środowisko interesariuszy, podejmuje decyzje odnośnie ostatecznej formy, w której stosowana będzie metodyka, w konkretnym projekcie. Wymaga to określenia skali, złożoności, ważności i ryzyka, które charakteryzują procesy biznesowe.

## 2.2. Tematy

Tematy PRINCE2 to siedem zagadnień pozwalających na wzajemną integrację. Specyficzne traktowanie każdego z nich umożliwia ciągłe zajmowanie się nimi w trakcie projektu i efektywne łączenie ze sobą. W zakres tematów wchodzi [PRINCE2™ – *Skuteczne zarządzanie projektami*, 2010, s. 17]:



- uzasadnienie biznesowe,
- organizacja,
- jakość,
- plany,
- ryzyko,
- zmiana,
- postępy.

Uzasadnienie Biznesowe ma na celu stworzenie mechanizmów oceny, czy projekt ciągle pozostaje korzystny (na podstawie kosztów, korzyści i ryzyka), wykonalny (możliwość dostarczenia produktów) i potrzebny (produkty dostarczają korzyści). Uzasadnienie Biznesowe w NGO jest aspektem trudnym do wykonania, ponieważ organizacje często nie są świadome, że korzyści w zarządzaniu projektami mogą być pozaekonomiczne, a świadczone usługi są traktowane jak produkty.

Organizacja jednoznacznie określa strukturę odpowiedzialności i obowiązków w projekcie. Dobrze dobrany zespół powinien mieć reprezentantów wszystkich trzech głównych grup interesariuszy projektu (biznesu – inwestorów, użytkownika – beneficjentów oraz dostawcy – realizatorów projektu).

Definicja jakości charakteryzuje wszystkie właściwości i cechy, które należy utożsamiać z produktem. Są to parametry wskazujące, że produkt spełnia swoje przeznaczenie. NGO wytwarzając produkt skierowany dla grup społecznych często zagrożonych wykluczeniem, powinny kierować się oczekiwaniami klientów, czyli docelowych beneficjentów produktu. Te z reguły nie są dość wygórowane, natomiast muszą zostać zarejestrowane w Opisie Produktu Końcowego Projektu i są podstawą do opracowania kryteriów akceptacji, które muszą być potem stosowane w realizacji projektu.

Planowanie jest tematem, który w projektach organizacji Trzeciego Sektora wymaga ciągłego doskonalenia. Bez odpowiedniego planu kontrola nad projektem nie jest możliwa. Plan przedstawia informacje dla wszystkich zaangażowanych w realizację, o tym co będzie wymagane do wykonania, jak zostanie to osiągnięte i przez kogo, kiedy będą miały miejsce konkretne zdarzenia, a także czy jest możliwe osiągnięcie założonych celów przy konkretnych założonych wartościach. Dobrze wykonany plan jest podstawą do optymalizacji działań osób zaangażowanych w projekt.

Ryzyko to zdarzenia niepewne, które – jeśli zaistnieją – mogą mieć niespodziewane skutki dla celu projektu. Mogą to być zarówno skutki negatywne (zagrożenia), jak i pozytywne (szanse). Zarządzanie ryzykiem w projektach NGO jest istotne, ponieważ sytuacji takich jest bardzo wiele. Niepewność otoczenia, w jakim działają NGO, nie pozwala na pominięcie tego aspektu w bieżącej realizacji procesów projektowych. Aby przeprowadzić skuteczne zarządzanie ryzy-

kiem, należy scharakteryzować je pod względem trzech parametrów – zidentyfikować, ocenić i odpowiednio nim sterować.

Zmiany w projektach organizacji Trzeciego Sektora występują dość często, ze względu na duże zaangażowanie osób pracujących przy projekcie „u podstaw”, którzy to bezpośrednio dostrzegają potencjalne ryzyka i mogą im stosunkowo szybko przeciwdziałać. Wszystkie zagadnienia, które zaistnieją, powinny być odnotowane w Dzienniku Projektu. Istotne jest, aby w procesie zarządzania zmianą, przydzielić odpowiednie role dla członków projektu. Wykonawcy mają za zadanie realizować projekt i zaobserwowane zagadnienia zgłaszać do Kierownika Projektu, który jako osoba decyzyjna podejmie odpowiednie środki w celu dalszego zarządzania zmianą. Problemem NGO, który wykracza poza ten temat metodyki, jest częste podejmowanie decyzji przez osoby na niższym szczeblu realizacji projektu, które nie posiadają odpowiednich kompetencji.

Analiza postępów w projektach ma na celu wprowadzenie mechanizmów bieżącego monitorowania i porównywania osiągniętych rezultatów z założonymi celami. Kontrola postępów wiąże się z ciągłym podejmowaniem decyzji i jest kluczowa w procesie zarządzania projektem, ze względu na wynikającą z niej gwarancję, że projekt pozostanie spójny z Uzasadnieniem Biznesowym. Istotna dla tego zagadnienia jest etapowość projektu. Liczba etapów jest elastyczna, przy czym zakłada się konieczność istnienia przynajmniej dwóch etapów zarządczych. W poszczególnych etapach według metodyki PRINCE2 zachodzą przypisane im procesy, które nie są tożsame z czasem trwania etapów.

### 2.3. Procesy

W metodyce PRINCE2 wyróżnionych zostało siedem procesów zachodzących na przestrzeni działania całego projektu, a także już podczas jego przygotowania [*PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, 2010, s. 121]:

- Przygotowanie Projektu (PP),
- Zarządzanie Strategiczne Projektem (ZSP),
- Inicjowanie Projektu (IP),
- Sterowanie Etapem (SE),
- Zarządzanie Dostarczaniem Produktów (ZDP),
- Zarządzanie Końcem Etapu (KE),
- Zamykanie Projektu (ZP).

Celem Przygotowania Projektu jest ustalenie Uzasadnienia Biznesowego, czy projekt który ma zaistnieć jest warty realizacji. Nie należy realizować dalszych etapów projektu, dopóki nie zostaną określone konieczne wytyczne, takie jak obsadzenie kluczowych ról oraz podział obowiązków. Wtedy zaistnieje podstawa do bardziej szczegółowego planowania.

Zarządzanie Strategiczne Projektem leży w kompetencjach Komitetu Sterującego, czyli organu, który posiada uprawnienia i ponosi całkowitą odpowiedzialność za projekt. Celem procesu ZSP jest zapewnienie, że istnieją organy uprawnione do zainicjowania projektu, do dostarczenia produktów oraz do zamknięcia projektu, a więc zostały delegowane obowiązki na niższe szczeble. ZSP jest procesem, który trwa nieprzerwanie od momentu zamknięcia procesu Przygotowania Projektu aż po Zamknięcie Projektu.

Inicjowanie Projektu ma na celu dokonanie charakterystyki przyjętych powodów realizacji, oczekiwanych korzyści oraz związanego ryzyka. Konieczne jest opracowanie zakresu wykonanych prac i dostarczonych produktów wraz z ich kosztem dostarczenia, określenie decyzyjności oraz punktów odniesienia i sposobów kontroli i monitorowania. Tak przyjęte wytyczne pozwalają na wczesnym etapie projektu, jeszcze przed poniesieniem znacznych wydatków, zrozumieć cały przyszły przebieg realizacji projektu. W projektach NGO proces ten wydaje się być mniej istotny, ponieważ często przesłanką do realizacji projektu są ambicje pomysłodawcy i wstępna kalkulacja kosztów, korzyści i ryzyka może sprawić, że projekt nie spełni założeń metodyki, przez co autor projektu nie będzie miał możliwości poprawy swoich kompetencji organizacyjnych, a także może nie zgłosić już kolejnych pomysłów na projekty możliwe do realizacji w przyszłości.

Sterowanie Etapem jest procesem powtarzalnym, w zależności od ilości etapów zarządczych w projekcie. Jest to najważniejszy proces dla projektów realizowanych przez organizacje Trzeciego Sektora, ponieważ ciągle poddaje przeglądowi, czy projekt jest zbieżny z Uzasadnieniem Biznesowym oraz kontroluje ryzyka i zagadnienia. Produkty są dostarczane do etapu zgodnie z wcześniej przyjętymi założeniami tolerancji dotyczącymi wskaźników czasu, kosztu, jakości, zakresu, ryzyka i korzyści. Wszelkie odchylenia mogą być na bieżąco monitorowane, co zapobieże dekoncentracji oraz niekontrolowanym zmianom.

ZDP to proces przebiegający pomiędzy Kierownikiem Projektu a poszczególnymi grupami realizującymi określone czynności, z Kierownikami Zespołów na czele. Określa formalne wymagania dotyczące przyjmowania do wykonania, wykonania i dostarczania prac zrealizowanych w projekcie. Celem procesu jest zapewnienie, że prace projektowe zostały przydzielone odpowiednim zespołom, zatwierdzone i uzgodnione. Ustalone powinny zostać jasne oczekiwania odnośnie efektów oraz koniecznych nakładów pracy i kosztów, a także przyjętych terminów. Wśród NGO proces ten przyjmuje najczęściej ustną formę delegacji obowiązków, co może przysporzyć problemów w późniejszym egzekwowaniu założeń wynikających z obowiązków i ustalenia odpowiedzialności.

Zarządzanie Końcem Etapu jest procesem przejściowym pomiędzy kolejnymi etapami zarządczymi. Dzięki niemu Kierownik Projektu zdobywa informacje umożliwiające dokonania przeglądu realizacji celów bieżącego etapu,

zatwierdzić Plan Etapu następnego, a także potwierdzić dalszą zasadność biznesową projektu. W procesie tym Komitet Sterujący może systematycznie monitorować granice tolerancji oraz poziom akceptowalnego ryzyka. Proces ten pokrywa się z reguły z końcem każdego etapu zarządczego.

Zamykanie Projektów jest dla NGO procesem trudnym w realizacji. Projekt wiąże się z zamknięciem nie tylko po zrealizowaniu określonych na początku celów, ale również w przypadku niespójności z Uzasadnieniem Biznesowym. W każdym projekcie w procesie Zamknięcia Projektu dokonuje się analizy czy użytkownik zaakceptował produkty, czy organizacja realizująca projekt będzie w stanie wspierać powstałe produkty po jego zakończeniu, czy projekt jest efektywny w stosunku do założonych punktów odniesienia. Ocenia się również osiągnięte korzyści oraz prognozuje korzyści, które zaistnieją w przyszłości. Zamknięcie Projektu jest procesem charakteryzującym projekt według metodyki PRINCE2, co wiąże się z założeniem, że projekt ma skończony czas trwania. Jest to dosyć znaczna przewaga konkurencyjna nad bieżącym, operacyjnym zarządzaniem organizacją. Możliwość przedwczesnego Zamknięcia Projektu pozwala na jego dostosowanie do otaczającego środowiska biznesowego.

#### **2.4. Dostosowanie metodyki PRINCE2 do warunków projektu**

PRINCE2 jest metodyką elastyczną, co umożliwia dostosowanie jej do istniejących, zmieniających się warunków środowiska biznesowego. Nie oznacza to jednak możliwości wybiórczego stosowania jej pryncypiów, tematów czy procesów. Możliwość dostosowywania polega na tym, że organizacja, która działa według PRINCE2, ma możliwość adaptacji poszczególnych elementów do kontekstu konkretnego projektu – zarówno czynników zewnętrznych, takich jak polityka organizacji, jak również wewnętrznych, chociażby skali, ważności czy obszarów realizacji. Niedostosowanie metodyki PRINCE2 do bieżących warunków środowiskowych skutkować może mechanizacją zarządzania, polegającą na automatycznym wykonywaniu wszystkich działań procesu. NGO, jako podmioty dość specyficzne w zakresie dostarczanych produktów, stosując się w bieżącej działalności do pryncypiów PRINCE2, mogą określić, w jaki sposób pozostałe aspekty, tzn. tematy, terminologia, produkty zarządcze, role i procesy mogą zostać zaadaptowane do konkretnego projektu, celem jego lepszego funkcjonowania i zrozumienia.

#### **ZAKOŃCZENIE**

Działalność organizacji Trzeciego Sektora opiera się na podejściu zadaniowym. W związku z tym przyjęcie narzędzia wspierającego, jakim jest metodyka

zarządzania projektami, powinno być ukierunkowane na metodykę również bazującą na podejściu zadaniowym. Metodyka PRINCE2 jest korzystnym wyborem, ze względu na swoją elastyczność. Cechy projektu nie zależą od sektora, w jakim działa podmiot realizujący projekt, czy jest to sektor prywatny, publiczny czy Trzeci Sektor. Główna różnica będzie objawiać się odmiennością w treści i charakterze Uzasadnienia Biznesowego. Korzyścią z wdrożenia i ciągłego dostosowywania metodyki, jest brak określenia dotyczącego mechanizmów oceny założeń co czyni projekt korzystnym, wykonalnym i potrzebnym. Można będzie zaobserwować różnice, jednakże konieczność posiadania Uzasadnienia Biznesowego i sposób w jaki będzie przebiegała praca z nim, pozostają niezmiennie.

Drugim aspektem możliwości i korzyści wynikających ze stosowania metodyki zarządzania PRINCE2 w projektach NGO jest jej niezmiennosc przy realizacji projektów o różnej skali. Zarówno przy złożonych programach, projektach o różnych stopniach ryzyka i etapów realizacyjnych, jak również i pojedynczych zadaniach, PRINCE2 ma na celu osiągnięcie podobnych założeń i pomoc w dążeniu do ich osiągnięcia.

W trakcie działalności bieżącej organizacji Trzeciego Sektora z reguły ma się do czynienia z projektami o charakterze poszczególnych zadań. Komitet Sterujący jest jednoosobowy i bezpośrednio jest przełożonym Kierownika Projektu. Kierownik Projektu, często wykonujący czynności specjalistyczne przyjmuje równocześnie rolę Kierownika Zespołu. Uzasadnienie Biznesowe w takich przypadkach jest bardzo proste, może nim być np. konieczność wykonania polecenia służbowego, jednakże zawsze jest możliwe do określenia.

## BIBLIOGRAFIA

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Fourth Edition*, 2008, Project Management Institute, Newton Square, PA, USA.
- Bonikowska M. i in., 2006, *Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- Janiszewski Ł., 2013, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w trzecim sektorze*, [w:] A. Krzysztofek (red.), *Zarządzanie i rozwój regionalny – wyzwania współczesności*, AT Wydawnictwo, Kraków.
- Lasocik Z., 1994, *Kilka uwag o roli organizacji pozarządowych w państwie demokratycznym*, Fundusz Współpracy, Warszawa.
- Manual Project Cycle Management*, 2001, European Commission – EuropeAid Co-operation Office, Brussels.
- PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, 2010, The Stationery Office, Londyn.

## PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGY IN THE CURRENT ACTIVITIES OF THE THIRD SECTOR ORGANIZATIONS

**Abstract** Third Sector organizations are often taken as entities not pursuing economic objectives. However, their business strategic and operational normally requires a proper management of available resources. Available funds must cover the needs of a few, often parallel running projects. Without proper approach to management, allocation of resources could be ineffective, and thus expose the organization to lack of goals realization.

This article aims to show that well implemented and applied project management methodology allows to achieve the implementation of the goals and mission of the organization, taking into account the specifics of its non-commercial nature.

**Keywords** NGO, project management.