

Seweryn TCHÓRZEWSKI
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

PLANOWANIE ZAKRESU PROJEKTU ORAZ KOMUNIKACJI W PROJEKCIE Z UWZGLĘDNIENIEM INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH

Streszczenie. Realizacja projektu pociąga za sobą konieczność zidentyfikowania osób, organizacji lub instytucji, które mogą mieć jakiś wpływ na realność przedsięwzięcia. Kierownik projektu przystępując do powierzonego mu zadania musi zidentyfikować te osoby i ich relację do projektu, gdyż w przeciwnym wypadku może okazać się, iż działania interesariuszy spowodowały zjawiska niepożądane w projekcie lub też zaprzepaścił jakąś szansę. W artykule wskazane zostały podstawowe grupy interesariuszy projektu oraz zaprezentowane zostały przykłady macierzy odpowiedzialności, jako narzędzia wspierającego identyfikowane oraz komunikowanie się z interesariuszami projektu.

PLANNING SCOPE AND COMMUNICATIONS IN PROJECT WITH CONTEXT ORGANISATION STAKEHOLDERS

Summary. The consequences of starting of the project always is need of show who is a stakeholders – some organisation, some persons or companies. Project manager oath to identify all of this, because in effect his project can failed. In paper presents general groups of stakeholders and RAM diagram as a tool to managing of stakeholders and his relations to project.

1. Wprowadzenie

Przygotowanie każdego projektu zawsze wiąże się z koniecznością ustalenia jego celu oraz zakresu. Ten obszar każdego przedsięwzięcia, będący jego fundamentem, stanowi też bardzo często pierwszą podstawową przyczynę problemów, jakie występują w projekcie.

Niepełne lub niedokładne informacje oznaczają często konieczność szybkiej modyfikacji projektu – wprowadzanie w nim zmian, a w skrajnym przypadku rezygnację z dalszej jego realizacji. W prawie każdym z takich przypadków wiąże się to z poniesieniem dodatkowych (zwykle nieplanowanych wcześniej) kosztów. Dla uniknięcia takiej sytuacji już na samym początku procesu zarządzania projektem należy ustalić jego odbiorcę oraz uzgodnić z nim produkt, jaki ma mu zostać dostarczony. Próba ominięcia lub przeskoczenia tego elementu najczęściej skutkuje późniejszymi kłopotami.¹

Precyzyjne wskazanie celu oraz wynikającego z niego zakresu to jedno z pierwszych zadań, jakie są stawiane przed kierownikiem projektu.² Wydaje się to być sprawą oczywistą oraz prostą, ale nie ma nic bardziej mylnego. Po pierwsze, problemem staje się dostrzeżenie różnicy pomiędzy klientem projektu a jego użytkownikiem, a po drugie, zebrane informacje nie zawsze są adekwatne do tego, co zostało ustalone na wcześniejszym etapie – klient nie ma pełnej wiedzy o własnych potrzebach lub ta wiedza jest mylna, zmienia zdanie, ma większą wiedzę i chce do rozwiązania przemyścić dodatkowe „gadżety”, o których dopiero co usłyszał itp.

Nie będąc dobrze przygotowanym merytorycznie, nie mając doświadczenia kierownik takiego projektu może szybko znaleźć się pod „śnieżną kulą” potrzeb i pomysłów klienta projektu. Rozwiązaniem w takiej sytuacji jest systematyczne opisanie poszczególnych aspektów planowanego projektu i zweryfikowanie tych obszarów zarówno po stronie klienta, jak i wykonawcy. Dokument, nazywany „Kartą projektu”, „Metryką projektu”, „Dokumentem inicjującym projekt” czy też wprost „Załoženiami projektowymi”, który umożliwia taką weryfikację zawiera najczęściej następujące informacje:³

- opis problemu lub okazji, jakie widzi klient,
- uzasadnienie biznesowe,
- cel główny oraz cele cząstkowe projektu,
- ocenę ekonomiczną przedsięwzięcia,
- skutki realizacji projektu dla organizacji,
- skutki odstąpienia od projektu,
- kluczowe założenia i ograniczenia,
- niepewności i niewiadome.

¹ Jones R.: Zarządzanie projektami – sztuka przetrwania. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009; Newton R.: Poradnik menedżera projektu. Wyd. Edgars, Warszawa 2011.

² Frączkowski K.: Zarządzanie projektami informatycznymi. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003; Heerkens G.: Jak zarządzać projektami? Wyd. RM, Warszawa 2003; Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Wyd. Helion, Gliwice 2005.

³ Heerkens G.: op.cit.; Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK Guide. MT & DC, Warszawa 2006; Wysocki R.K., McGary R.: op.cit.

Uzgodnienie tych wszystkich elementów wymaga cierpliwości i wytrwałości, daje jednak podstawę dla późniejszego sukcesu projektu. Skuteczność uzgodnienia tych elementów jest efektem między innymi zidentyfikowania wszystkich tych, którzy w takim działaniu powinni wziąć udział. Założenie, że jest to sam kierownik projektu, ewentualnie z pomocą zespołu projektowego, co do idei słuszne, często jest niewystarczające. Konieczne jest zatem uzgodnienie niezbędnych informacji ze wszystkimi osobami, jakie w organizacji mogą/ powinny mieć swój udział w odniesieniu do danego projektu.⁴

2. Rola interesariuszy w projekcie w kontekście planowania zakresu projektu

Jak napisano wcześniej, przygotowanie planu projektu obejmującego zgromadzenie informacji służącej do realizacji przedsięwzięcia jest działaniem mocno angażującym kierownika projektu, jego zespół, a także inne osoby wewnątrz oraz na zewnątrz organizacji. Osoby te nazywamy interesariuszami (*stakeholders*) projektu i wielu autorów⁵ twierdzi, że zidentyfikowanie interesariuszy projektu oraz ich roli stanowi o tym, czy projekt zakończy się sukcesem, będzie realizowany z problemami czy też wręcz zostanie zakończony przed czasem. Heerkens⁶ w swojej książce wskazał, iż najważniejszymi cechami, jakie się im przypisuje to:

- mają coś do zyskania lub stracenia w sukcesie lub porażce projektu,
- partycypują finansowo w realizacji projektu,
- uczestniczą w projekcie (pracują w nim) lub oddelegowali do niego zasoby,
- są częścią „łańcucha odpowiedzialności” – podejmowania decyzji o działaniach w projekcie.

Przy opisie osób, komórek organizacyjnych lub nawet całych instytucji czy organizacji, wraz z ich relacjami do projektu możemy przyjąć, przykładowo, podział pod kątem odniesienia ich relacji do organizacji, w której jest wykonywany projekt (mamy tu interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych⁷) (rys. 1).

⁴ Berkun S.: Sztuka zarządzania Projektami. Wyd. Helion, Gliwice 2006; Newton R.: op.cit.

⁵ Frame J.D.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001; Frame J.D.: The New Project Management. Jossey-Bass a Wiley Company, San Francisco 2002; Kertzner H.: The changing role of stakeholder involvement in project: the quest for better metrics. International Project Management Association, "Project Perspectives", Vol. XXXIV, 2012.

⁶ Heerkens G.: op.cit.

⁷ Frame J.D.: Zarządzanie..., op.cit.



Rys. 1. Interesariusze wewnętrzni oraz zewnętrzni w projekcie

Fig. 1. Inside and outside stakeholders of Project

Źródło: Opracowanie własne.

Inny podział interesariuszy, który jest często stosowany, opiera się na ich nastawieniu do projektu. W takim przypadku możemy wskazać interesariuszy nazywanych umownie „białymi” i „czarnymi”.

Do „białych” możemy zaliczyć te osoby, instytucje i organizacje (niezależnie od tego, czy są wewnątrz czy na zewnątrz organizacji realizującej projekt), które dzięki realizacji przedsięwzięcia zyskają jakieś korzyści. Typowym przykładem jest np. sytuacja, w której samorząd lokalny wspiera przedsiębiorców chcących zainwestować na jego terenie i stworzyć nowe miejsca pracy. Dzięki współpracy obu stron osiągają one razem własne korzyści. Przykładem takiej sytuacji jest budowa na terenie gminy Gierałtówice centrum logistycznego w pobliżu skrzyżowania autostrad A1, A4 oraz DK44.

Z kolei do „czarnych” najczęściej zaliczamy te osoby, instytucje i organizacje (niezależnie od tego, czy są wewnątrz czy na zewnątrz organizacji realizującej projekt), którym z jakiegoś powodu nie odpowiada jego realizacja. Powszechnie znanym przykładem oddziaływania „czarnych” interesariuszy na projekt jest zablokowanie budowy obwodnicy

Augustowa w lutym 2007 roku. Koszty już poniesione na wykonanie niektórych obiektów oraz ich późniejsza rozbiórka wyniosły kilkadziesiąt milionów złotych, o stratach związanych z utrudnieniami w ruchu nie wspominając.

Spośród tych dwóch kategorii podziałów interesować nas będzie ten pierwszy, a w szczególności grupa interesariuszy wewnętrznych. Zaslugują oni na szczególną uwagę z powodu bliskiego oddziaływania i relacji z nimi, jakie ma lub powinien mieć kierownik projektu, chcący zakończyć swój projekt sukcesem. Skupienie się wyłącznie na zespole projektowym może prowadzić do błędnego poczucia, iż wszystkie elementy projektu mamy pod kontrolą, w szczególności może to dotyczyć niedoświadczonych kierowników projektu. Zatem jednym z zadań, jakie powinien zrealizować kierownik projektu jest zidentyfikowanie wszystkich interesariuszy w jego projekcie, a także uzgodnienie z nimi tych aspektów kierowanego przez niego przedsięwzięcia, na które mają wpływ.⁸

3. Planowanie komunikacji w projekcie

Z uwagi na konieczność uwzględnienia wiedzy dotyczącej różnych obszarów, w których kierownik projektu nie zawsze ma wystarczające informacje lub doświadczenie, dobrą praktyką organizacji powinno być zespołowe planowanie projektu. Można wręcz, językiem sportu, opisać to jako swego rodzaju przygotowanie drużyny do gry, w której kapitanem jest kierownik projektu, a zawodnicy to zespół projektowy. Dla sprawnego kierowania tą drużyną/zespołem, niezbędna jest prawidłowa komunikacja w odniesieniu do formy, kanałów oraz narzędzi, które wspierają planowanie projektu. Na szczególną uwagę zasługuje dość proste rozwiązanie nazywane „Macierzą zasobów”, które w swojej idei ma służyć opisaniu podstawowych relacji pomiędzy zakresem realizowanego projektu a członkami zespołu projektowego. W macierzy takiej zapisujemy zwykle w opisach kolumn nazwy poszczególnych zadań, działań lub ról, jakie występują w projekcie, natomiast nagłówki kolumn są miejscem, gdzie umieszczamy informację o osobach, działach lub organizacjach mających pełnić jakąś rolę w stosunku do danego elementu. Na rys. 2 zaprezentowano diagram przedstawiający ideowy schemat takiego rozwiązania.

⁸ Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym. Difin, Warszawa 2004.

Element SPP	Członkowie zespołu projektowego					Inni interesariusze		
	Jankowski	Ptak	Smok	Kowalski	Gawron	Sponsor	Kierownik funkcjonalny	Dyrektor projektów
Działanie A	P				O			
Działanie B		O	K					
Działanie C	O	O	W			Z		KD
Działanie D			O		W			Z
Działanie E			O			P		
Działanie F				O	O			
Działanie G	O			W		Z	Z	
Działanie H	O				K	P		

O = obowiązek, W = wymagane wsparcie, K = konieczność konsultacji, P = konieczność powiadomienia,

Z = konieczność zatwierdzenia, KD = kontroler danych wejściowych

Rys. 2. Macierz relacji interesariuszy wewnętrznych w projekcie

Fig. 2. Typical matrix of relations of Project stakeholders

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Heerkens G.: Jak zarządzać projektami?

Wyd. RM, Warszawa 2003; Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami.

PMBOK Guide. MT & DC, Warszawa 2006.

To proste w teorii rozwiązanie daje do dyspozycji zespołu projektowego dość elastyczne narzędzie, które pozwala na kontrolowanie działań, jakie mają realizować wszyscy interesariusze projektu. Ta teoretyczna prostota to często efekt złudzenia, że wiemy o otoczeniu naszego projektu prawie wszystko. Na szczęście przygotowanie i uporządkowanie takiej informacji staje się realnym orężem, służącym do zarządzania projektem. Na rys. 3 zaprezentowany został przykład macierzy odpowiedzialności dla projektu, realizowanego przez GBPBP Projprzem SA.

Dla efektywnego planowania projektu, z uwzględnieniem potrzeb oraz oczekiwań odbiorców, przydatne jest zidentyfikowanie wszystkich wewnętrznych interesariuszy, którzy występują w organizacji. Przydatne jest również odniesienie poszczególnych interesariuszy do roli, jaką pełnią w całym cyklu życia projektu.



W-work; R-responsibility; A-authority; E-expertised;

LP No	Co new	WFG -CP	WFG local	CM	Authority	Purchasing	Contractor	Design W/P/W	Super vision GBPP BP	ME-B	ME-P	ME-C	IT	Environment	PCG	MPC	Production	Security	H&S	Permit	
1	Process implementation	RA		W						W	W	W									
2	Concept	RA		E				W		E	E	E		E		E	E				
3	Specification	RA						W													
4	Coordination	RA						W													
5	BID	RA	E			W			E												
6	EIA decision		E		R		W. Elite	R													
7	Building Permit		E		A		W. GBPP BP	R													
8	Detailed design	A	E	E			W	E	R	E	E	E				E	E	E			
9	Construction	E	E				W		RA	E	E	E				E	E	E			
10	Supervision-coordination	RA	E				W		W												
11	Internal handovers		E	E			W		RA	E	E	E				E	E	E	E		
12	External handovers		E		A		W		W.R												
13	Cost control	RA	E				W		W												
14	Additional works	RA	E			W	W		W												
15	Time schedules	A	E				W		W.R												
16	Risk analysis	RA					W		W												
17	Rebirth monitoring	RA					W		W												
18	Occupancy permit Energy certificate IPPC	RA	E		A		W		R												
19	Design-livest coordination	RA																			

Rys. 3. Macierz odpowiedzialności w projekcie realizowanym przez GBPBP Projprzem SA

Fig. 3. Matrix of responsibility in GBPBP Projprzem SA project

Źródło: Materiały wewnętrzne Projprzem SA (za zgodą firmy).

Poruszanie się kierownika projektu w takim „gąszczu” biur, pod presją czasu i procedur, bez znajomości zasad funkcjonowania firmy jest dużym wyzwaniem. W sytuacji takiej stawiane są zazwyczaj osoby, które wcześniej nie zajmowały się projektami, a pracowały w „linii” lub osoby wchodzące do firmy z zewnątrz. Za dużą pomoc w takim przypadku może posłużyć zaprezentowana na rys. 4 przykładowa macierz relacji w projekcie, opracowana na potrzeby PG Silesia w Czechowicach-Dziedzicach. W dokumencie tym zaprezentowany został układ działań, będących pochodną zdefiniowanego w firmie cyklu życia projektu, w odniesieniu do najważniejszych grup interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych.⁹ Na szczególną uwagę zasługuje tu rola Urzędu Górniczego, który jako organ prowadzący nadzór nad działalnością górniczą w Polsce praktycznie zawsze powinien być wzięty pod uwagę, więc przystępując do przygotowania planu realizowanego przedsięwzięcia, a później go realizując musimy pamiętać o kontekście obowiązującego Prawa Geologicznego i Górniczego. Podobną sytuację możemy spotkać w wielu innych organizacjach (w tym również w przedsiębiorstwach górniczych), ale odnosząc się z kolei do zapisów Prawa budowlanego, które również nakłada na nas różnego rodzaju obowiązki.

Samo wskazanie, kto, w jakim momencie powinien się ze sobą skomunikować nie załatwia jeszcze problemu. Równie istotne jest ustalenie zasad towarzyszących komunikacji, a mianowicie jej treści, formie oraz częstotliwości.¹⁰

Typowym rozwiązaniem wspierającym komunikację w sposób praktyczny jest przyjęcie zasady, co do regularności – np. cotygodniowe spotkanie zespołu projektowego z przygotowanym planem spotkania oraz zwrotną informacją o wynikach tego spotkania, a także w podobny sposób, regularnie (np. raz na miesiąc) odbywające się spotkania komitetu sterującego. Rozwiązania takie mają również tę zaletę, iż pozwalają na zminimalizowanie efektu „głuchego telefonu”, będącego częstą przyczyną błędów w komunikacji.¹¹

⁹ Dobes A., Tchórzewski S.: Role i zadania w systemie zarządzania projektami na przykładzie PG Silesia, w druku.

¹⁰ Kertzner H.: op.cit.

¹¹ Pod pojęciem „głuchego telefonu” rozumiemy sytuację, w której pomiędzy nadającym komunikat i odbiorcą tego komunikatu wkrada się zakłócenie, powodujące zaburzenie właściwego komunikatu i błędne jego odczytanie przez odbiorcę. Jest to zjawisko dość powszechne i zostało opisane np. w pozycjach: Heerkens G.: op.cit.; Newton R.: op.cit.; Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: op.cit.

Lp.	Faza projektu	PRACOWNIE	Zarządzający			Zespół projektowy								PG Silesia / Działy								Uczestnicy zewnętrzni				
			Komitet sterujący	Wykonawcy ds. Finansów	KPRG	Lider projektu	Asystent projektu	Członek zespołu projektowego 1	Członek zespołu projektowego 2	Członek zespołu projektowego 3	Członek zespołu projektowego 4	Członek zespołu projektowego 5	Dział inwestycji	BHP	Górnice (w przypadku projektów górniczych)	Ochrona	Komisja przetargowa	Dział prawny	Dział budowlany	D4	Urz. Góm	Inspektorzy budowlani	Władze lokalne	Z2	Z3	
1	Inicjacja	Wybór lidera projektu	●																							
2		Nadzorowanie pracy projektów, które mają ze sobą punkty styku	●																							
3		Ustalenie składu Zespołu Projekt. w trakcie trwania projektu	○			●																				
4		Opracowanie karty projektu				●																				
5	Planowanie	Opracowanie zakresu projektu	●		●*																					
6		Opracowanie harmonogramu projektu	●																							
7		Ustalenie budżetu projektu	○			●																				
8		Zdefiniowanie ryzyka projektu	●																							
9		Analiza interesariuszy i ocena dla projektu	●																							
10		Plan BHP				●																				
11		Zatwierdzenie planu projektu	●																							
12	Realizacja projektu	Analiza odchylenia wychodzące poza tolerancje projektu	●																							
14		Wysyłanie zapytań ofertowych do podwykonawców(dostawców)JRFID				●																				
15		Wybór wykonawców (dostawców) prac / ocena po wykonaniu usługi				○																				
16		Przygotowuje umowy				○																				
17		Monitorowanie ryzyk w projekcie	●			●																				
18		Prezentacja projektu na KS co miesiąc	●			●																				
19		Akceptowanie dokumentów finansowych dotyczących bieżącej realizacji podległych projektów				○																				
20	Prowadzenie dokumentacji projektowej																									
21	Zamknięcie projektu	Analiza przyczyn błędów w projekcie	●																							
22		Ocena pracowników biorących udział w projekcie	●																							
23		Opracowanie sprawozdania końcowego i rozliczenie Projektu po jego zakończeniu.	●			●																				
			●																							
			○																							
			●																							
			●*																							

Rys. 4. Przykład macierzy relacji w cyklu życia projektu
 Fig. 4. Example of matrix of relations in project life cycle
 Źródło: Materiały wewnętrzne PG Silesia (za zgodą firmy).

4. Podsumowanie

Wyjątkowość projektu, będąca tym elementem, na którym jako wykonawca można najwięcej zyskać, jest często jego słabą stroną. Ta wyjątkowość, która często nie ma swojego wcześniejszego wzorca wymaga skupienia uwagi na istocie problemu, jaki należy rozwiązać, na istocie produktu, jaki trzeba dostarczyć klientowi. Aby temu podołać, niezbędne jest uzyskanie i usystematyzowanie wszelkich informacji dotyczących istoty realizowanego projektu. Już na samym jego początku trzeba uświadomić sobie konieczność przygotowania spójnego planu projektu, który będzie wskazywać drogę prowadzącą do jego sukcesu. Realizacja projektu bez przygotowanego planu, „pójście na skróty” mści się bardzo szybko.

Interesariusze projektu to ważna grupa wpływająca na działania zespołu projektowego. Ich liczba i rola w projekcie jest zróżnicowana, a ich relacje z zespołem projektowym mogą ulec zmianie. Dlatego przygotowując plan projektu warto poświęcić czas na zebranie informacji odnośnie osób, działów czy instytucji, które mogą, a czasami nawet są zobowiązane wziąć udział w realizowanym projekcie. Nawet, jeśli ich stosunek do projektu nie jest pozytywny, to przynajmniej powinno się o tym wiedzieć. Posiadanie tak ważnej informacji może być kluczowe dla kierowanego przez kierownika projektu przedsięwzięcia.

Do uporządkowania informacji o relacjach z interesariuszami można stosować nawet bardzo proste narzędzia takie, jak np. zmodyfikowaną macierz RAM, opisującą już nie relacje zadania – wykonawcy, a relacje zadania – interesariusze.

W organizacji, w której realizacja projektów jest działaniem regularnym, w ramach zdefiniowanego systemu zarządzania projektami, warto opracować listę typowych interesariuszy projektu, wraz z ich relacją w odniesieniu do projektów, jakie są realizowane. Narzędzie takie ułatwi i uprości proces analizy otoczenia projektu, jednak nie może stanowić jedyne sposobu na opisanie kto i w jaki sposób może oddziaływać na projekt.

Komunikacja to systematyczność i jakość przekazu, a to z kolei powinno przyświecać kierownikowi projektu w procesie zarządzania projektem. Czytelny przekaz poparty regularnym informowaniem zainteresowanych osób zwiększa szanse na zakończenie projektu, zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami. Jednocześnie należy pamiętać o tym, aby komunikowanie samo w sobie nie stało się celem, a jedynie jednym z narzędzi w katalogu działań menedżera projektu.

Bibliografia

1. Berkun S.: Sztuka zarządzania Projektami. Wyd. Helion, Gliwice 2006.
2. Dobes A., Tchórzewski S.: Role i zadania w systemie zarządzania projektami na przykładzie PG Silesia, w druku.
3. Frame J.D.: Zarządzanie projektami w organizacjach. WIG-Press, Warszawa 2001.
4. Frame J.D.: The New Project Management. Jossey-Bass a Wiley Company, San Francisco 2002.
5. Frączkowski K.: Zarządzanie projektami informatycznymi. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
6. Heerkens G.: Jak zarządzać projektami? Wyd. RM, Warszawa 2003.
7. Jones R.: Zarządzanie projektami – sztuka przetrwania. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009.
8. Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK Guide. MT & DC, Warszawa 2006.
9. Kertzner H.: The changing role of stakeholder involvement in project: the quest for better metrics. International Project Management Association, "Project Perspectives", Vol. XXXIV, 2012.
10. Newton R.: Poradnik menedżera projektu. Wyd. Edgars, Warszawa 2011.
11. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K.: Kierowanie zespołem projektowym. Difin, Warszawa 2004.
12. Wysocki R.K., McGary R.: Efektywne zarządzanie projektami. Wyd. Helion, Gliwice 2005.

Abstract

Planning and managing in project need many information about scope, scheduling, budget, risk and opportunities ect. Specific kind of this information is: who is responsible for what, when they must inform about status tasks, who must coordinate and agree in some tasks. One of possibly kind of solving this problem is: first one – collect this information in one placed for example in one document, on some server (eg. WWW). Second one is inform all person, whom must know about those relations.