

Seweryn TCHÓRZEWSKI

Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem i Organizacji Produkcji

WDRAŻANIE METODY ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W ORGANIZACJACH

Streszczenie. W artykule opisano proces planowania przedsięwzięć inwestycyjnych w spółkach węglowych. Przedstawiono pojęcie i rodzaje inwestycji, cykl przedsięwzięcia inwestycyjnego, rodzaje opracowywanych dokumentacji projektowych. Opisano organizację procesu planowania inwestycji na poziomie kopalni i spółki węglowej z wyodrębnieniem faz cyklu rozwojowego inwestycji, a następnie proces podejmowania decyzji inwestycyjnych, źródła finansowania oraz sposób oceny ekonomicznej efektywności inwestycji dla potrzeb górnictwa węgla kamiennego. Przytoczono również przykład realizacji wniosku inwestycyjnego.

THE ORGANISATION OF PLANNING OF THE INVESTMENT IN COAL COMPANIES

Summary. In paper it is introduced the planning process of investment enterprise in coal companies. The authors discussed the concept and kinds of investment, the enterprise investment cycle and the ways of prepared project documentation. It is characterised the organisation of planning process of investment on the level of mine and coal company in the phase of investment cycle and the process of undertaken investment decisions, the sources of financing and the ways of economic assessment of investment efficiency in hard coal mining.

1. Wprowadzenie

W organizacjach co roku realizowanych jest wiele przedsięwzięć o charakterze projektów. Trudno jest oceniać stopień osiągania celu przez zespoły realizujące te projekty.

Trudno również oceniać przekroczenia harmonogramu i budżetu poszczególnych przedsięwzięć.

W celu zapewnienia najwyższej skuteczności realizowanych przedsięwzięć i uniknięcia niepowodzeń w ich przygotowaniu i realizacji stosuje się metodę zarządzania projektami.

Cele wprowadzenia zasad zarządzania projektami w organizacjach są następujące:

1. Uporządkowanie i odpowiednie zorganizowanie procesu planowania i realizacji wszystkich jednorazowych przedsięwzięć – projektów realizowanych w firmie.
2. Wypracowanie odpowiednich standardów postępowania i dostarczanie wiedzy oraz narzędzi dla każdego procesu zarządzania projektem w firmie.
3. Gromadzenie wiedzy historycznej i gromadzenie doświadczeń w odniesieniu w zarządzaniu projektami.

Aby możliwe było skuteczne stosowanie zasad zarządzania projektami w organizacji, należy przygotować ją zarówno od strony techniczno-formalnej – tworząc zasady funkcjonowania systemu zarządzania projektami w organizacji, jak i przygotowując do tego pracowników organizacji.

2. Pojęcie projektu

Pojęcie projektu – w obecnej formie – funkcjonuje od kilkudziesięciu lat. U różnych autorów można znaleźć różne definicje tego pojęcia. I tak Project Management Institute w PMBOK [1] podaje, iż „projekt to określone działanie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego produktu lub usługi”. Z kolei Frączkowski [2] podaje, że „projekt to nowe przedsięwzięcie, nie mające wzorca, nie realizowane wcześniej, dotyczy nowej sytuacji, wymaga nierutynowego podejścia”. Zbliżone definicje można znaleźć również w innych publikacjach [3], [4], [5], lecz zawsze będą one opisywały projekt jako przedsięwzięcie innowacyjne, o ograniczonym czasie realizacji, ograniczonym budżecie oraz mające na celu uzyskanie jednoznacznie zdefiniowanego celu.

3. System zarządzania projektami w organizacji

Dla skutecznego wdrożenia zarządzania projektami w organizacji należy wdrożyć system, na który składają się:

1. **Dyrektor Projektów** – odpowiedzialny za nadzór nad wszystkimi projektami. Jego zadaniem byłoby:
 - inicjowanie projektów,

- powoływanie Kierownika Projektu,
- informowanie kierownictwa organizacji o stanie realizacji projektów,
- ułatwianie kierownikom projektów dostępu do zasobów,
- kierowanie pracami biura projektów.

2. **Biuro Projektów** – wspomagające proces zarządzania projektami. Jego zadaniem byłoby:

- gromadzenie i udostępnianie wiedzy historycznej o projektach realizowanych,
- udostępnianie i upowszechnianie wiedzy merytorycznej o zarządzaniu projektami,
- kontrolowanie projektów realizowanych w organizacji.

3. **Kierownicy Projektów** – odpowiednio przygotowane osoby zarządzające poszczególnymi projektami. Ich zadaniem byłoby:

- wstępna analiza możliwości realizacji,
- powoływanie i rozwiązywanie Zespołu Projektowego,
- opracowanie planu realizacji projektu,
- kontrola realizacji projektu,
- opracowanie sposobów postępowania, w przypadku gdy realizowane zadania są lub mogą być realizowane niezgodnie z planem,
- składanie Dyrektorowi Projektów okresowych sprawozdań z realizacji projektu,
- opracowanie sprawozdania z zrealizowanych projektów.

4. **Zespół Projektowy** – pracownicy organizacji mający wiedzę merytoryczną w zakresie realizowanego projektu. Ich zadaniem byłoby:

- udział w opracowaniu planu realizacji projektu,
- dostarczanie wiedzy fachowej w zakresie przedmiotu projektu,
- pomoc w wyłanianiu wykonawców zadań,
- nadzorowanie prac realizowanych przez wykonawców.

5. **Procedury realizacyjne** obejmujące:

- ustanowienie projektu,
- planowanie projektu,
- realizację projektu,
- zakończenie projektu,
- inne szczegółowe procedury robocze.

4. Sposób wdrożenia metody zarządzania projektami w organizacjach

Wdrożenie metody zarządzania projektami w organizacjach powinno zostać zrealizowane zarówno w obszarze organizacyjnym, jak i rzeczowym.

Zmiany w obszarze organizacyjnym to:

- Powołanie Dyrektora Projektów.
- Utworzenie komórki organizacyjnej Biuro Projektów (BP) podległej organizacyjnie Dyrektorowi Projektów.

Z kolei w obszarze rzeczowym wprowadzenie systemu zarządzania projektami wymaga:

- Utworzenia Biura Projektów w organizacji i zatrudnienia w nim pracowników odpowiedzialnych m.in. za gromadzenie i przechowywanie danych, gromadzenie i udostępnianie informacji na temat zarządzania projektami i narzędzi wspierających zarządzanie projektami. Zatrudnienie w Biurze może w fazie początkowej wynosić jedną, dwie osoby. W przypadku zwiększenia liczby realizowanych projektów i wzrostu obciążenia pracowników Biura realizowanymi zadaniami liczba pracowników Biura mogłaby ulec zwiększeniu.
- Udostępnienia na potrzeby Biura Projektów pomieszczeń biurowych pozwalających na realizację przewidzianych dla Biura funkcji.
- Wyposażenie Biura Projektów w fazie początkowej w dwa stanowiska informatyczne pozwalające na gromadzenie i przetwarzanie informacji w zakresie zarządzania projektami. Wyposażenie pojedynczego stanowiska powinno się składać z:
 - Komputera typu PC (wraz z systemem operacyjnym; koszt ok. 4000 zł/szt.),
 - Pakietu programów biurowych (np. MS Office; koszt ok. 2500 zł/licencje),
 - Pakietu wspierającego zarządzanie projektami (np. MS Project 2003; koszt ok. 3500 zł/licencje).

Ponadto na wyposażeniu Biura powinna się znajdować drukarka wielkoformatowa (format minimum A3) oraz skaner. W okresie późniejszym Biuro powinno zostać wyposażone w narzędzia informatyczne służące archiwizacji dokumentacji projektowych.

- Przygotowanie Kierowników Projektów do profesjonalnego zarządzania projektami w organizacji. Kierownicy Projektów wywodziliby się z poszczególnych działów organizacji i głównie w nich realizowaliby projekty, lecz podlegaliby bezpośrednio pod Dyrektora Projektów. Liczba Kierowników Projektów w początkowym okresie powinna wynosić 2-3 osoby, a w miarę jak wzrastałaby liczba realizowanych projektów, ich liczba również będzie wzrastała, tak aby pojedynczy kierownik projektu nie realizował jednocześnie więcej niż trzech projektów.
- Udostępnienia Kierownikom Projektów pomieszczeń biurowych wraz z wyposażeniem, pozwalających na prowadzenie prac nad powierzonymi projektami.

- Wprowadzenie systemu obiegu informacji o realizowanych projektach na linii Dyrektor Projektów – Biuro Projektów - Kierownik Projektu.
- Uruchomienie 2 – 4 projektów pozwalających na zweryfikowanie działalności systemu zarządzania projektami, a następnie wprowadzenie ewentualnych poprawek w systemie.
- Pełne uruchomienie systemu zarządzania projektami.

Szacowany całkowity czas trwania wdrożenia to około 5 miesięcy, z czego pierwsze dwa miesiące to dostosowanie organizacyjne w Spółce oraz w kopalniach do wprowadzenia systemu zarządzania projektami, zaś pozostałe 3 miesiące to realizacja projektów pilotażowych i wprowadzenie zmian wynikających z doświadczeń w realizacji tych projektów (rys. 1).

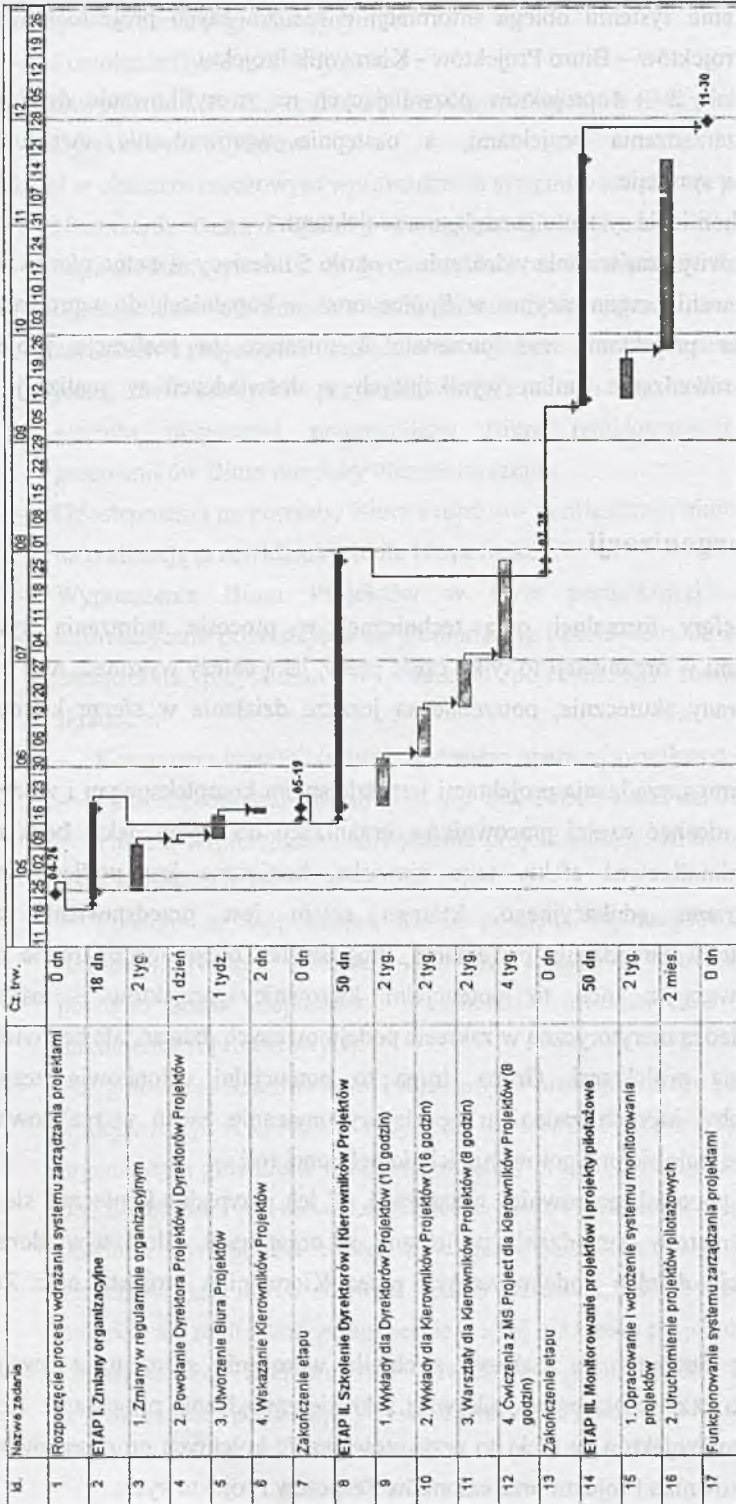
5. Pracownicy organizacji

Przygotowanie sfery formalnej oraz technicznej w procesie wdrażania systemu zarządzania projektami w organizacji to tylko część pracy, jaką należy wykonać. Aby proces ten został zrealizowany skutecznie, potrzebne są jeszcze działania w sferze kierowania zespołami ludzkimi.

Wdrożenie systemu zarządzania projektami jest działaniem kompleksowym i złożonym. Skutkiem tego jest niechęć części pracowników organizacji do zmian, jakie będą miały miejsce. Aby zminimalizować efekty tego zjawiska, konieczne jest podjęcie wśród pracowników programu edukacyjnego, którego celem jest przedstawienie zasad funkcjonowania metody zarządzania projektami. Program ten obejmowałby różne grupy pracowników. Pierwsza z nich to potencjalni kierownicy projektów – osoby z doświadczeniem i wiedzą merytoryczną w zakresie podejmowanych działań, ale bez wiedzy o metodzie zarządzania projektami. Grupa druga to potencjalni członkowie zespołów projektowych – osoby, których zadaniem będzie wykonywanie zadań w realizowanych projektach, niezbędne staje się przygotowanie ich do pełnionej roli.

Grupa trzecia to pozostali pracownicy organizacji. W ich przypadku konieczne się staje przedstawienie roli metody zarządzania projektami w organizacji celem uświadomienia konieczności wsparcia działań podejmowanych przez Kierownika Projektu oraz Zespół Projektowy.

Edukacja ta nie powinna się kończyć z chwilą wdrożenia systemu, z uwagi na konieczność ciągłego kształcenia pracowników w zakresie zarządzania projektami. Rolę tę pełnić powinno Biuro Projektów, a efekt to przygotowywanie kolejnych grup pracowników do pełnienia roli Kierownika Projektu oraz członków Zespołów Projektowych.



Rys. 1. Harmonogram wdrożenia systemu zarządzania projektami

Fig. 1. Accustoming schedule of management projects system

Źródło: Opracowanie własne

6. Podsumowanie

Skuteczność wdrożenia metody zarządzania projektami w organizacji zawsze wynikać będzie z jej odpowiedniego przygotowania. Przygotowanie to obejmować powinno działania w sferze technicznej, organizacyjnej oraz sferze zarządzania kadrami. Zaniedbanie któregoś z tych obszarów spowodować może w najlepszym przypadku opóźnienie we wdrożeniu, a w najgorszym zaniechanie wdrożenia.

Samo wdrożenie systemu powinno być realizowane zgodnie z zasadami zarządzania projektami – mieć oznaczony termin, budżet, ponadto powinna kierować nim osoba potrafiąca radzić sobie z nowymi sytuacjami, a realizować zespół mający stanowić podstawę dla przyszłej kadry kierującej oraz realizującej projekty.

Literatura

1. Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami (PMBOK Guide 2000); MT&DC, Warszawa 2003.
2. Frączkowski K.: Zarządzanie projektem informatycznym; Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2003.
3. Herrkens G.R.: Jak zarządzać projektami?; Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
4. Frame J.D.: Zarządzanie projektami w organizacjach; WIG – Press, Warszawa 2001.
5. Mingus N.: Zarządzanie projektami; Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
6. Karbownik A., Tchórzewski S.: System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie; Konferencja Nowoczesność Przemysłu i Usług, TNOiK, Katowice 2004.