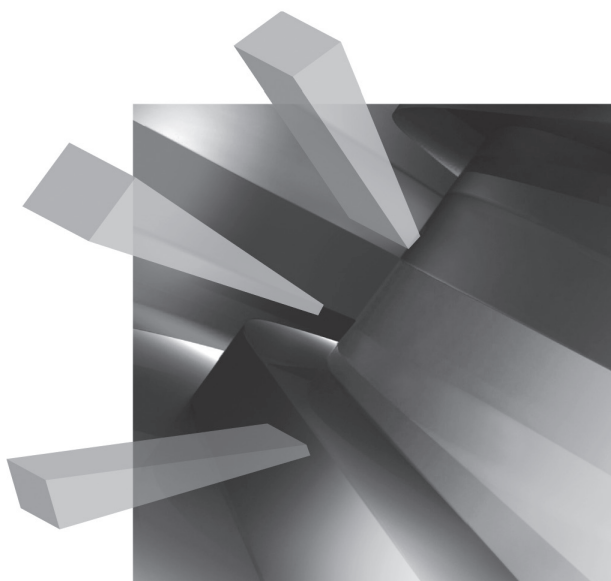


NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

3(12) • 2012



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja dofinansowana przez Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2012

ISSN 2080-6000

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Nakład: 200 egz.

Spis treści

Wstęp	7
Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interesy kierowników w przedsiębiorstwie (wyniki badań empirycznych)	9
Renata Brajer-Marczak: Podejście procesowe w organizacjach – wyniki badań empirycznych	19
Tomasz Brzozowski: Zastosowanie analizy wskaźnikowej w doskonaleniu procesów biznesowych na przykładzie przedsiębiorstwa z branży informatycznej	29
Anna Chojnacka-Komorowska: Wykorzystanie controllingu w systemie motywacyjnym przedsiębiorstwa	40
Barbara Chomałowska: Zarządzanie bezpieczeństwem i higieną pracy w świetle ogólnoeuropejskiego badania przedsiębiorstw na temat nowych i pojawiających się zagrożeń (ESENER)	49
Małgorzata Gajewska: Metody pomiaru rezultatów funkcjonowania jednostkowej działalności gospodarczej (na przykładzie Sklepu Handlowo-Usługowego „Marta”)	59
Piotr Karwacki: Koncepcja controllingu w praktyce przedsiębiorstw	68
Grzegorz Krzos: Międzyorganizacyjne aspekty zarządzania projektem europejskim	79
Anna Marciszewska: Podejście procesowe w harmonogramowaniu projektów unijnych	92
Paweł Skowron: Audyty, działania korygujące i zapobiegawcze jako mechanizmy doskonalenia systemów zarządzania – doświadczenia badanych organizacji	103
Łukasz Szczypiński: Eksport jako efektywna forma ekspansji polskich przedsiębiorstw	117

Summaries

Andrzej Bodak, Agata Pietroń-Pyszczyk: Interests of managers in companies (results of empirical studies)	18
Renata Brajer-Marczak: Process approach in organizations – the results of empirical research	28
Tomasz Brzozowski: The application of indicator analysis in business processes improvement on the basis of information technology company	39

Anna Chojnacka-Komorowska: Use of controlling in the motivation system of a company.....	48
Barbara Chomątowska: Occupational safety and health management in the light of ESENER.....	58
Malgorzata Gajewska: Measurement methods of effects of one-person business functioning (an example of „Marta” – commerce and service store)....	67
Piotr Karwacki: The concept of controlling in the practice of companies	78
Grzegorz Krzos: Interorganizational aspects of European project management	91
Anna Marciszewska: Process-based approach in EU project scheduling.....	102
Pawel Skowron: Audits, corrective and preventive actions as mechanisms of improvement of management systems – experience of studied organizations.....	116
Lukasz Szczypiński: Export as an effective form of expansion of Polish enterprises.....	127

Anna Marciszewska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PODEJŚCIE PROCESOWE W HARMONOGRAMOWANIU PROJEKTÓW UNIJNYCH

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania możliwości wykorzystania wspólnych cech procesu i projektu na etapie planowania, ze szczególnym uwzględnieniem harmonogramowania w projektach współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Takie ujęcie problemu harmonogramowania może okazać się istotne dla omawianej problematyki. Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu czasem pozwoli na dokonanie identyfikacji procesów zachodzących na etapie przygotowywania harmonogramów oraz wykorzystanie narzędzi poprawy ich jakości.

Słowa kluczowe: projekt, podejście procesowe, harmonogram, projekty unijne.

1. Wstęp

Obecnie sponsorzy projektów unijnych przywiązują coraz większą wagę do czasu realizacji projektów, co oznacza zmianę hierarchii parametrów oceny projektów, w której parametr czasu (w tym harmonogram) umieszczany jest na pierwszym miejscu. Zjawisko to występuje w każdym przedsięwzięciu objętym wsparciem unijnym, jednak autorka chciała zwrócić uwagę na projekty współfinansowane z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Fundusz ten wspiera tzw. przedsięwzięcia „miękkie”, czyli działania społeczne, edukacyjne, szkoleniowe, doradcze czy badawcze. Jest to trudna i specyficzna grupa projektów, wymagająca innego podejścia niż tzw. grupa projektów „twardych”, inwestycyjnych. Projekty te realizowane są przez różne jednostki, tj. przedsiębiorstwa, instytucje szkoleniowe, jednostki naukowe, ale i organizacje pozarządowe często nieposiadające dużego potencjału i doświadczenia w realizacji projektów.

Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania możliwości wykorzystania wspólnych cech procesu i projektu na etapie planowania, ze szczególnym uwzględnieniem harmonogramowania w projektach współfinansowanych z EFS. Takie ujęcie problemu czasu może okazać się istotne dla omawianej problematyki. Zastosowanie podejścia procesowego w harmonogramowaniu pozwoli na dokonanie identyfikacji procesów zachodzących na etapie ich przygotowywania oraz wykorzystanie narzędzi poprawy ich jakości. Warunkiem wykorzystania technik doskonalenia procesów

w projekcie jest konieczność dokonania identyfikacji procesów w nim zachodzących, a więc stwierdzenie, jakie procesy są niezbędne w danej organizacji, aby sponsorzy projektu otrzymali oczekiwane rezultaty (wyniki).

Ponadto w literaturze przedmiotu zagadnienia związane z harmonogramowaniem projektów objętych wsparciem unijnym są słabo rozpoznane. Dlatego też zasadne wydaje się podjęcie tego tematu, gdyż praktyka gospodarcza pokazuje, że istnieje wiele problemów właśnie na etapie procesu planowania projektów unijnych. Prezentowane w artykule zagadnienie harmonogramowania powinno chociaż w niewielkim stopniu przyczynić się do wypełnienia tej luki.

2. Harmonogramowanie realizacji projektu w podejściu procesowym

W literaturze przedmiotu pojęcie projektu definiuje się jako sekwencję powiązanych ze sobą działań, które przebiegają w pewnym określonym czasie i są ukierunkowane na osiągnięcie precyzyjnie zdefiniowanego celu [Trocki 2003, s. 18; Pietras, Szmit 2003, s. 8]. Natomiast zarządzanie projektem to zestaw reguł, zasad, mechanizmów, które mogą być stosowane w projektach. Ale pojęcie to definiuje się też jako zestaw procesów wykonywanych w określonym porządku (sekwencji), a identyfikacja tych procesów jest podstawowym warunkiem wykorzystania podejścia procesowego¹ w zarządzaniu projektem. Wykorzystanie tego podejścia na każdym etapie zarządzania projektem może przyczynić się do wzrostu efektywności i skuteczności zarządzania różnymi parametrami projektu [Nowosielski, Marciszewska 2011, s. 81]. Integracja tych dwóch pojęć powoduje, że w praktyce gospodarczej obserwuje się coraz większe zainteresowanie pojęciem projektu jako szczególnym rodzajem procesu. Procesy zachodzące w projekcie objętym dotacją można podzielić na te, które powstają w wyniku podjęcia przedsięwzięcia, oraz te, które zachodzą w organizacji niezależnie od obecności projektu i są modyfikowane w wyniku jego zainicjowania, np. procesy komunikacji, przepływu informacji, współpracy, motywowania itd. W zależności od dojrzałości procesowej/projektowej zapoczątkowanie projektu może wpłynąć na funkcjonowanie procesów wewnątrz organizacji. Warunkiem sukcesu każdego realizowanego projektu są dobrze zdefiniowane procesy, zrozumiała ich integracja oraz ciągle doskonalenie.

Idea podejścia procesowego w projektach unijnych zakłada, że efektywne zarządzanie projektami możemy osiągnąć tylko wtedy, gdy styl działania przedsiębiorstwa/instytucji/organizacji oparty jest na wzajemnym zaufaniu, sprawnej komunikacji, współdziałaniu, pracy zespołowej oraz konsekwentnym stosowaniu wybranej metodologii (lub kombinacji różnych) zarządzania projektami [Kerzner 2005, s. 77].

¹ Według S. Nowosielskiego podejście procesowe zakłada „widzenie” przedsiębiorstwa przez pryzmat powiązanych ze sobą procesów i całościowe traktowanie wszystkich czynności składających się na procesy realizowane w jego różnych jednostkach organizacyjnych.

Dlatego też zarządzanie projektami unijnymi można utożsamiać z sekwencją logicznie uporządkowanych i zaplanowanych procesów, które przyporządkowujemy do następujących grup [Walczak 2010, s. 17]:

- procesy inicjacji,
- procesy planowania,
- procesy realizacji,
- procesy monitoringu i kontroli,
- procesy zamknięcia projektu.

W procesach i projektach wskazuje się na wiele podobieństw, wśród których wyróżnia się analogiczne podstawowe parametry zarządzania, jak: czas, koszty, jakość [Jokiel 2008, s. 99]. Uwzględniając jednak cel niniejszego opracowania, szczególną uwagę zwrócono na zagadnienia związane z parametrem czasu. Parametr ten jest interpretowany jako określenie okresu, w którym projekt powinien być zrealizowany, oraz określenie terminów kalendarzowych realizacji projektu [Trocki 2003, s. 21]. Jedną z najważniejszych metod wykorzystywanych w procesie zarządzania czasem jest harmonogramowanie. Technika harmonogramów (nazywana też wykresem Gantta) należy do najstarszych technik planowania i kontroli realizacji czynności w czasie. Planowanie to dokonywane jest na dwuwymiarowym wykresie: osi poziomej przedstawiającej skalę czasu i osi pionowej przedstawiającej czynności projektu. Czas może być wyrażony zarówno w kolejnych jednostkach czasu, jak i jednostkach kalendarzowych, tj. godzinach, dniach, tygodniach, miesiącach itd. Technika ta zakłada przedstawienie czynności w postaci odcinków o długości proporcjonalnej do czasu ich trwania (z uwzględnieniem skali przyjętej dla osi czasu). Przygotowywanie harmonogramu polega na zaznaczeniu na wykresie okresu realizacji poszczególnych czynności w postaci odcinków o odpowiedniej długości. Czynności umiejscowione na wykresie uwzględniają zależności przyczynowo-skutkowe (logiczne, technologiczne) struktury projektu [Trocki 2003; *Podręcznik zarządzania...* 2006].

Zastosowanie techniki harmonogramów polega w szczególności na [Tkaczyński i in. 2011; Lock 2009; Trocki 2003]:

- określeniu poszczególnych działań, które muszą zostać zrealizowane, by osiągnąć cele projektu,
- identyfikacji logicznych zależności między działaniami i określeniu kolejności ich realizacji,
- określeniu wymaganych zasobów technicznych, ludzkich oraz z obszaru wiedzy,
- oszacowaniu czasu potrzebnego do wykonania poszczególnych działań oraz obliczeniu czasu realizacji całego projektu (w tym także wyliczeniu rezerw czasowych),
- określeniu terminów kalendarzowych realizacji poszczególnych działań,
- optymalizacji harmonogramu.

Harmonogram umożliwia określenie czasu potrzebnego na realizację całego projektu, czyli czasu od rozpoczęcia pierwszej czynności do zakończenia ostatniej czynności projektu. Ponadto niektóre powiązane ze sobą czynności – poprzedzające i następujące – nie wiążą się natychmiast z innymi, lecz po upływie pewnego czasu. Czynności te mają pewne rezerwy czasu, z których można skorzystać w przypadku potrzeby przesunięcia terminów ich rozpoczęcia i zakończenia bądź konieczności wydłużenia czasu ich realizacji. Ciąg czynności, od pierwszej do ostatniej czynności projektu, w którym występują minimalne lub nie występują żadne rezerwy czasu, ma szczególne znaczenie z tego względu, że realizacja czynności tego ciągu w planowanym czasie warunkuje terminowość realizacji całego projektu. Ten ciąg czynności, określanej jako ścieżka krytyczna projektu, powinien być wyróżniony na wykresie harmonogramu (np. czerwonym kolorem) i poddany szczegółowemu nadzorowi w trakcie realizacji projektu [*Podręcznik zarządzania...* 2006].

Mając tak opracowany harmonogram, możemy odpowiedzieć na dwa istotne pytania:

- czy możliwe jest wykonanie całego projektu w wyznaczonym terminie,
- kiedy należy rozpocząć realizację projektu, aby zakończyć go w wyznaczonym terminie.

Etapem kończącym proces planowania przebiegu projektu jest określenie tzw. kamieni milowych. Są to punkty koordynacyjne i kontrolne projektu, mające szczególne znaczenie ze względu na [Szwabe 2007]:

- wagę cząstkowych rezultatów projektu dla jego następnych etapów,
- rezultat końcowy,
- dotrzymanie planowanych terminów projektu,
- konieczność kontroli realizacji przyjętego budżetu projektu,
- konieczność rozliczenia projektu.

Podejście procesowe zakłada, że projekt to sekwencja powiązanych ze sobą działań, które przebiegają w określonym czasie i ukierunkowane są na osiągnięcie ściśle wyznaczonych celów, i dlatego istnieje konieczność starannego zaplanowania sekwencji i koordynacji jego elementów. Z harmonogramu powinno zatem wynikać jasno, że plan wdrażania poszczególnych etapów projektu został skonstruowany w sposób optymalny, logiczny i prowadzi do osiągnięcia przyjętego celu [Zarychta 2008, s. 22]. Pamiętając o podobieństwach procesu i projektu z punktu widzenia czasu realizacji, należy podkreślić, że przygotowując harmonogramy, należy wziąć pod uwagę średni czas wykonania danego zadania, składającego się ze wszystkich mniejszych operacji. Przygotowanie w ten sposób planów działań świadczy pośrednio o zorganizowaniu całego projektu/procesu, wskazaniu odpowiednich procedur oraz określeniu kwalifikacji pracowników [Nowosielski (red.) 2008, s. 51].

W takim ujęciu procesu i projektu istnieje możliwość kształtowania projektów unijnych skoncentrowanych na efekcie końcowym, który powinien przyczynić się zarówno do uzyskania samej dotacji, realizacji całości projektu, jak i osiągnięcia oczekiwanych rezultatów.

3. Aspekty praktyczne zarządzania czasem w projekcie unijnym

W ramach dostępnych funduszy unijnych „najważniejszą sprawą jest przygotowanie spójnego projektu, czyli określenie logicznego zestawu działań prowadzących do osiągnięcia w określonym czasie konkretnego, mierzalnego celu, zdefiniowanie struktury zarządzania z przejrzystym podziałem odpowiedzialności, zaplanowanie harmonogramu i kosztorysu oraz reguł monitoringu i ewaluacji odnoszących się do osiągnięcia zaplanowanych rezultatów” [Zarychta 2008, s. 6]. Istotne jest zatem, aby widzieć projekt w ujęciu procesowym, czyli wiedzieć, co i kiedy robimy, co musimy zrobić wcześniej, a co możemy później. Dlatego też w tzw. miękkich projektach unijnych na etapie planowania wykorzystuje się przede wszystkim harmonogram stanowiący integralną część wniosku wygenerowanego przez generator wniosków aplikacyjnych² i przyjmującego formę wykresu Gantta. Harmonogram ten obejmuje pierwszych 12 miesięcy realizacji w ujęciu miesięcznym, a następny okres realizacji projektu – w ujęciu kwartalnym (w rozumieniu kwartałów kalendarzowych). Kolumny określające poszczególne miesiące, kwartały i lata realizacji projektu tworzone są automatycznie na podstawie wpisanego wcześniej okresu realizacji projektu. Ułatwieniem dla osób planujących realizację działań w projekcie unijnym jest to, że do harmonogramu automatycznie przenoszone są zadania zdefiniowane w budżecie projektu. Zadania te powinny być zatem rozpisane szczegółowo na poszczególne etapy oraz przyporządkowane do danych okresów realizacji w podziale na poszczególne miesiące w pierwszych 12 miesiącach realizacji projektu oraz na kwartały w kolejnych latach. Generator umożliwia stworzenie takiego harmonogramu poprzez zaznaczenie odpowiednich pól. Harmonogram ten powinien być także tożsamy z przedstawionymi szczegółowo zadaniami planowanymi do realizacji. Przejrzystość harmonogramu umożliwia identyfikację zadań i poszczególnych etapów tych zadań w czasie i ich chronologiczne ułożenie. Specyfiką projektów dofinansowywanych z Europejskiego Funduszu Społecznego jest to, że w harmonogramie projektu podajemy także liczbę uczestników projektu w podziale na poszczególne zadania i na kwartały. Obowiązek wypełnienia tych kolumn staje się czasami problemem, gdyż łączna liczba uczestników, prognozowana do udziału w danym zadaniu, nie zawsze będzie wartością wynikająca z sumy wartości wpisanej w podziale na konkretne kwartały. Sytuacja taka jest spowodowana tym, że np. jedna osoba może być kilkakrotnie objęta wsparciem lub szkolenie może być kilkietapowe i w każdym z etapów biorą udział te same osoby. Dlatego też liczba uczestników wskazana w harmonogramie realizacji projektu nie zawsze jest tożsama z liczbą osób objętych

² Generator Wniosków Aplikacyjnych (GWA) to program służący do przygotowania wniosku o dofinansowanie projektu realizowanego w ramach funduszy strukturalnych. GWA wspiera beneficjentów w prawidłowym wypełnianiu wniosków, umożliwiając tworzenie, edycję i wydruk wniosków o dofinansowanie projektów. Stosowanie generatora jest obowiązkowe dla projektodawców.

wsparciem w projekcie. Ze względów technicznych wypełnianie harmonogramu nie jest trudne.

Wykorzystując założenia podejścia procesowego w planowaniu projektów unijnych, należy zwrócić przede wszystkim uwagę na [Tkaczyński i in. 2011; Zarychta 2008]:

- etapy zadań pojawiające się cyklicznie (np. przygotowanie wniosków o płatność, przeprowadzanie ankiet wśród uczestników, spotkania zespołu projektowego), które nie powinny być zaznaczane jako zadania ciągłe, chyba że ich częstotliwość jest większa lub równa jednostce czasu harmonogramu (miesiąc, kwartał), ale musi to wówczas jasno wynikać z opisu realizowanych zadań w projekcie;
- etapy zadań nie mogą się nakładać, gdy rozpoczęcie następnego etapu uwarunkowane jest zakończeniem etapu poprzedzającego (np. szkolenie nie powinno się rozpocząć, jeżeli nie zakończono jeszcze etapu rekrutacji);
- czas trwania zadania i etapu angażującego personel (dotyczy to osób zatrudnionych do realizacji poszczególnych zadań w projekcie, np. trenerów, ekspertów itp.) musi być zgodny z okresem zatrudnienia personelu, który realizuje dane zadanie czy etap;
- przy zadaniach typu „zarządzanie i promocja projektu” nie należy umieszczać informacji o liczbie uczestników, nawet gdy ich precyzyjne wyliczenie będzie możliwe;
- przedstawiając harmonogram, nie powinno się wskazywać kosztów (do poniesienia), ale zadania do wykonania (nie należy przedstawiać zadań typu: utrzymanie biura, zabezpieczenie realizacji projektu, delegacje, wynagrodzenie trenerów itp.).

Harmonogram projektu oceniany jest na etapie oceny formalnej i merytorycznej. Z punktu widzenia tej pierwszej ocenie podlega jedynie okres realizacji projektu, tj. data rozpoczęcia i zakończenia projektu i jej zgodność z dokumentacją konkursową. Natomiast na etapie oceny merytorycznej harmonogram podlega ocenie razem z działaniami i budżetem danego projektu. Najpierw oceniane są poszczególne działania, a zwłaszcza trafność doboru zadań i ich opis w kontekście osiągnięcia celów szczegółowych projektu oraz racjonalność harmonogramu zadań. Następnie sprawdza się przede wszystkim, czy wszystkie działania znalazły się w harmonogramie. Potem harmonogram jest także oceniany z punktu widzenia budżetu projektu i jego racjonalności.

W praktyce podkreśla się, że format harmonogramu, który jest wymagany w przypadku projektów składanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, objętego dofinansowaniem EFS, jest zbyt ogólny, żeby mógł się przydać do zarządzania projektem. Harmonogram nie wskazuje żadnych zależności pomiędzy działaniami, lecz jedynie przybliżony okres ich wdrażania. Przykładowo harmonogram zawierający działania dotyczące okresu od 1.05.2011 do 30.11.2011 będzie wyglądał dokładnie tak samo jak dla okresu od 30 maja do 1 listopada, mimo że jest to różnica dwóch miesięcy, istotnie wpływająca na budżet projektu [Zarychta 2008,

s. 49]. Dlatego też ważne jest, aby na etapie planowania projektu zastosować podejście procesowe, zgodnie z którym każdy potencjalny projektodawca powinien sporządzić do każdego zadania oddzielny, szczegółowy harmonogram. Takie podejście w ujęciu procesowym pozwoli nie tylko określić, ile miesięcy będzie trwał projekt, lecz także przygotować jego „kalendarz”, rozpisując poszczególne zadania na dni, tygodnie i miesiące, oraz przyporządkować zadaniom osoby odpowiedzialne za ich realizację. Planowanie przebiegu projektu w takim podejściu pozwoli na szczegółowe [Podręcznik zarządzania..., 2006]:

- określenie czasu trwania czynności,
- sporządzenie wykresu przebiegu projektu,
- określenie terminów rozpoczęcia i zakończenia czynności projektu,
- określenie czasu realizacji projektu i terminów jego rozpoczęcia i zakończenia,
- określenie możliwości terminowej realizacji projektu jako całości,
- obliczenie rezerw czasu,
- wyznaczenie krytycznego ciągu czynności w projekcie,
- określenie kamieni milowych projektu.

Problemy w realizacji działań zgodnie z zaplanowanym harmonogramem występują w niemal każdym projekcie. Rozmaitość czynników oddziałujących na przedsięwzięcie uniemożliwia – po pierwsze, ich precyzyjne określenie, po drugie zaś, oszacowanie stopnia intensywności ich wpływu na poszczególne zadania. Rzeczywisty czas realizacji zadań zależy od wielu czynników [<http://www.skutecznyprojekt.pl/...>]:

- wydajności pracowników (kwalifikacji, motywacji itp.),
- dostępności pracowników (liczby pracowników),
- stopnia trudności zadania (rutynowości – elementów nowości),
- wydajności urzędów (jakości, niezawodności itp.),
- dostępności urzędów (liczby urzędów, awarii itp.),
- priorytetu zadania i projektu (znaczenia zadań, udostępnionych zasobów itp.),
- pracy podwykonawców (terminowości, jakości itp.),
- czynników ryzyka (wszystkiego, co wynika z identyfikacji ryzyka),
- innych nieprzewidzianych czynników.

Należy przy tym jednak pamiętać, że określenie czasu trwania poszczególnych czynności projektu opiera się na znajomości tych czynności, wynikających ze specyfiki projektu, a także znajomości wykonawców, środków i zasobów zaangażowanych do ich realizacji. Te informacje powinny zostać już częściowo zgromadzone w trakcie określania celów projektu, a na etapie przygotowywania harmonogramów należy je przetworzyć na szacunki czasów czynności, co jest zgodne z ujęciem procesowym w projektach.

Wśród podstawowych zarzutów wobec przygotowywanych harmonogramów w projektach unijnych wymienia się ogólny „bałagan” w przedstawianiu poszczególnych zadań i etapów ich realizacji oraz nieracjonalność samego harmonogramu, tzn. za duże rozciągnięcie lub skumulowanie zadań w czasie. Najczęstsze przycy-

ny występowania takich błędów to [Tkaczyński i in. 2011; Szymańska, Zgierski 2007; *Podręcznik zarządzania...* 2006; Trocki 2003]:

- przeznaczenie zbyt małej ilości czasu na uzgadnianie różnych zadań,
- dopuszczenie do konkurowania różnych czynności o zasoby,
- chęć zaimponowania obietnicą szybkich rezultatów,
- brak wystarczającego wykorzystania źródeł informacji,
- zbyt optymistyczne planowanie – brak uwzględnienia ewentualnych wzrostów cen,
- brak uwzględnienia w planowaniu systemu rozliczania instytucji projektodawcy,
- nieznanomość specyfiki poszczególnych instrumentów wsparcia,
- zaplanowanie zbyt krótkiego czasu realizacji projektu, co skutkuje nieuwzględnieniem części kosztów stałych,
- nieznanomość stawek rynkowych,
- pominięcie niezbędnych działań i zadań częściowych.

W przypadku wdrażania projektów unijnych występuje także tzw. syndrom studenta, czyli praktyka marnotrawienia buforów czasowych. Związane jest to z rozpoczęciem planowanych prac nad projektem z opóźnieniem. Często przyczyna leży w przekonaniu, że jeżeli dysponujemy dużym marginesem bezpieczeństwa uwzględnionym w harmonogramie projektu i zatwierdzonym przez jednostki odpowiedzialne za wdrażanie środków europejskich, to uda się to na pewno zrealizować w terminie. W tej sytuacji bardzo często projektodawcy rozpoczynają zaplanowane prace z pewnym opóźnieniem, mając jednak pewność, że ostateczny termin zakończenia zadania nie ulegnie przedłużeniu. Takie podejście do zarządzania czasem powoduje, że już na samym początku marnuje się większość buforów bezpieczeństwa poprzez zaniechanie działań lub tolerowanie powolnego ich tempa. Akceptacja w projektach takiego podejścia do czasu powoduje, że nieprzewidywalne trudności, które zazwyczaj pojawiają się w trakcie prac projektowych, spowodują opóźnienie tego etapu, mimo że etap ten w początkowej fazie miał duży margines bezpieczeństwa czasowego [Jokiel 2008, s. 111]. Świadomość występowania takich zagrożeń jest bardzo ważna w projektach unijnych, gdyż przystępując do ich realizacji, projektodawcy mają świadomość, że muszą rozpocząć oraz zakończyć realizację projektu zgodnie z warunkami umowy o dofinansowanie projektu. Każde przesunięcie terminu rozpoczęcia czy zakończenia projektu związane jest z prowadzeniem dodatkowych rozmów z instytucjami wdrażającymi poszczególne programy operacyjne i przedstawianiem dodatkowych bardzo szczegółowych informacji na temat przyczyn zmiany terminów realizacji projektu. Wydłużenie czasu trwania całego projektu jest zjawiskiem o wysokim stopniu ryzyka i źródłem kosztów dla realizatora. O ile nawet zostanie uzyskana zgoda jednostki wdrażającej, nie jest możliwe zwiększenie kwoty dotacji, a zatem koszty realizacji w wydłużonym okresie muszą zostać pokryte ze środków własnych beneficjenta.

Drobne przesunięcia w harmonogramie są jednak dopuszczalne w każdym projekcie. Jednakże w przypadku projektów europejskich poważne problemy pojawiają

się, gdy przesunięcia wpływają na jakość projektu lub zakładane wskaźniki. Taka sytuacja może skutkować ograniczeniem lub nawet koniecznością zwrotu udzielonej dotacji.

Wydawałoby się, że skrócenie okresu przedsięwzięcia jest nie tylko bezproblemową zmianą, lecz nawet zjawiskiem pożądanym. Jednak nie z punktu widzenia realizatora, gdyż projekty europejskie są często podstawowym źródłem utrzymania działalności organizacji *non profit*, a dla pozostałych instytucji stanowią dodatkowy dochód personelu zaangażowanego w realizację. Skrócenie projektu finansowanego z obcych źródeł wiąże się zatem ze skróceniem okresu zatrudnienia członków organizacji. Zaistnienie takiej sytuacji może więc prowadzić do „sztucznego” wydłużania czasu trwania poszczególnych działań w celu utrzymania zaplanowanego harmonogramu. W tym przypadku skutkiem jest nieefektywność wydatkowania funduszy publicznych.

Zarządzanie czasem w projektach unijnych sprowadza się do koordynacji i utrzymania w harmonii czasu, jako podstawowego parametru projektu, bez obniżania jakości przedsięwzięcia. Zarządzanie projektami europejskimi wymaga dodatkowo utrzymania tego parametru na z góry założonym poziomie. Wprawdzie istnieje niewielka możliwość modyfikacji terminów realizacji projektów unijnych, jednak w ograniczonym zakresie i nie bez dodatkowych komplikacji. Utrzymanie w harmonii parametrów projektu z zasady jest bardzo trudne, tym większy problem stanowi to w przypadku projektów europejskich, gdyż sztywne procedury unijne oraz formalizm ograniczają elastyczność realizacji i modyfikowanie założeń projektu.

Pewnym utrudnieniem, o którym warto wspomnieć, na etapie harmonogramowania projektów unijnych jest ograniczony dostęp do literatury w tym zakresie. Dlatego też zasadna wydała się prezentacja tego tematu i wskazanie na możliwości wykorzystania wspólnych cech procesu i projektu.

4. Podsumowanie

Wspieranie realizacji projektów unijnych objętych dofinansowaniem Europejskiego Funduszu Społecznego, narzędziami opracowanymi w ramach podejścia procesowego, stało się ważne w praktyce zarządzania projektami. Wykorzystanie tego podejścia na etapie harmonogramowania może przyczynić się do wzrostu efektywności i skuteczności zarządzania parametrem czasu projektu, co ma duże znaczenie dla sukcesu realizowanych projektów, gdyż tymczasowość wdrażania projektów powoduje konieczność dokładnego planowania realizacji poszczególnych działań w czasie (powstawanie harmonogramów), koordynację wykorzystywania dostępnych zasobów oraz dyscyplinę na etapie wdrażania.

Na etapie harmonogramowania projektów unijnych wskazanie możliwości wykorzystania wspólnych cech procesu i projektu wydawałoby się łatwe. Jednakże ze względu na konieczność szczegółowej identyfikacji procesów zachodzących na tym etapie oraz ograniczenia w dostępie do literatury z tego zakresu staje się zadaniem

trudnym. Dlatego też, dokonując analizy procesu harmonogramowania w projektach unijnych z wykorzystaniem podejścia procesowego, można zadać sobie następujące pytania:

- Czy założenia przyjętej metodyki procesu harmonogramowania są prawidłowo dobrane? Wątpliwości dotyczą samego procesu harmonogramowania powodującego, że projektodawca ma dużo swobody w ustalaniu ram czasowych poszczególnych etapów realizacji projektu. Może to przyczynić się do nieosiągnięcia zakładanych wskaźników. Należałoby zatem się zastanowić, jaki poziom szczegółowości powinno się stosować przy określaniu ram czasowych w projektach unijnych, tj. proces harmonogramowania oparty jedynie na zasadach działań w projekcie czy też znaczne zawężenie zakresu swobody projektodawców, ukierunkowane na pożądany wynik. Jednakże ze względu na obowiązujące przepisy w tym zakresie wydaje się, że jedynie zrozumienie przez projektodawców zasadności wykorzystywania podejścia procesowego na tym etapie umożliwi zwiększenie skuteczności podejmowanych działań.
- W jaki sposób planować czas realizacji poszczególnych zadań? Racjonalne planowanie czasu realizacji danego przedsięwzięcia może wynikać właśnie z połączenia pojęcia projektu i procesu, co przełoży się na możliwość określenia, ile czasu potrzeba na osiągnięcie celu głównego projektu. Czas trwania projektu obejmuje nie tylko rzeczywisty czas poświęcony poszczególnym procesom występującym w projekcie, ale również czas poświęcony na takie czynności, jak zapoznanie się z dokumentacją programów unijnych, spełnianie specyficznych wymogów dokumentacyjnych, oczekiwanie, gromadzenie, przenoszenie dokumentów itd. Przy wykorzystaniu podejścia procesowego istnieje szansa uniknięcia ryzyka związanego z brakiem możliwości oszacowania czasu trwania zadań lub zbyt optymistycznym oszacowaniem.
- W jaki sposób oceniać skuteczność przyjętych ram czasowych w projektach? Należy tutaj podkreślić, że zastosowanie podejścia procesowego w projektach umożliwi skonkretyzowanie pewnych mierników, które pozwalają ocenić skuteczność realizowanego projektu. Najwięcej korzyści przyniesie zastosowanie takich mierników, które pozwolą nie tylko ocenić aktualny stan całego projektu, ale i przyczynią się do lepszego pomiaru założonych ram czasowych.

Podsumowując powyższe rozważania, można zaryzykować tezę, że istnieje możliwość wykorzystania wspólnych cech procesu i projektu, ale jest to przedsięwzięcie wymagające od zaangażowanych stron większej znajomości omawianej problematyki oraz umiejętności dostosowywania się do zmian.

Literatura

- Jokiel G., *Projekt jako szczególny rodzaj procesu*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Kerzner H., *Zarządzanie projektami. Studium przypadków*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
- Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2009.
- Nowosielski S., Marciszewska A., *Podejście procesowe w usprawnianiu zarządzania projektami*, [w:] S. Nowosielski (red.), *Podejście procesowe w organizacjach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 169, Wrocław 2011.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektem. Wybrane metody i techniki*, Horyzont s.c., Łódź 2003.
- Podręcznik zarządzania projektami miękkimi w kontekście Europejskiego Funduszu Społecznego*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
- Tkaczyński J.W., Świstak M., Sztorc E., *Projekty europejskie: praktyczne aspekty pozyskiwania i rozliczania dotacji unijnych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
- Szwabe M., *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
- Szymańska J., Zgierski J., *Program Operacyjny Kapitał Ludzki dla początkujących – Poradnik dla organizacji pozarządowych*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2007.
- Trocki M., Grucza B., *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa 2006.
- Trocki M., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Walczak W., *Rola fazy planowania w zarządzaniu projektami*, „e-mentor” 2010, nr 1(33).
- Zarychta J., *Przygotowanie i zarządzanie projektem UE. Zastosowanie metodologii struktury logicznej*, Łódź 2008.
- <http://www.skutecznyprojekt.pl/artukul.php?AID=14> (10.03.2011).

PROCESS-BASED APPROACH IN EU PROJECT SCHEDULING

Summary: The aim of this article is to indicate possible ways of benefiting from common features of a process and a project at the planning stage, with particular emphasis on scheduling projects co-financed by the European Social Fund. This approach to scheduling may prove significant for the subject matter under discussion. The application of the process-based approach in time management will enable the identification of processes occurring at the stage of schedule development and the improvement of those processes by quality improvement tools.

Keywords: project, process-based approach, schedule, EU projects.