

**Wpływ pracowników tymczasowych/agencyjnych**

**namożliwości produkcyjneiwydajnośćprzedsiębiorstwa**

Przygotowali:

* Barjasz Szymon
* Błachowicz Łukasz
* Czajka Jacek
* Florczyk Ewa
* Jabłońska Joanna
* Zielińska Michalina
* Zieliński Jarosław

**Spis treści**

**1. Wstęp**

**2.Definiowanie projektu**

Inicjowanie projektu

Definiowanie projektu

Analiza i ocena ryzyka projektu

Ocena nakładów i korzyści związanych z realizacją projektu

Podjęcie decyzji o realizacji projektu

Wyznaczenie celów realizacji projektu

Budowanie zespołu projektowego

**3. Planowanie projektu**

Określanie struktury projektu

Planowanie przebiegu projektu

Planowanie zasobów projektu

Organizowanie wykonawstwa projektu

Potrzeby, cele i wymagania

Określenie zadań, ich struktury i zakresu

Charakterystyka podejścia technicznego

Harmonogram

Określenie struktury organizacyjnej projektu

Dobór pracowników i określenie odpowiedzialności za zadania

Budowę budżetu i analizę ryzyka

**4. Realizowanie projektu**

Określenie zasobów niezbędnych do wykonania planu

Przydzielenie zadań członkom zespołu

Opracowanie harmonogramu

Wprowadzenie planu w życie

**5. Kontrola i monitorowanie**

Kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa

Organizacja procesu zarządzania projektami

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Technika wytwarzania

Rynek i marketing

Polityka finansowa

Kontrola terminów przygotowania i wykonawstwa projektu

Kontrola zużycia zasobów w trakcie przygotowania i wykonawstwa projektów

Kontrola kosztów przygotowania i wykonawstwa projektów

Kontrola dostaw i podwykonawstwa

Kontrola ryzyka projektów

Kontrola jakości projektu

Kontrola pracy zespołu projektowego

**6.Zamykanie projektu**

Odbiór projektu przez zleceniodawcę

Rozliczenie projektu

Opracowanie raportu z realizacji projektu

Podjęcie decyzji o zakończeniu projektu

Rozwiązanie zespołu projektowego

Podsumowanie

**7. Bibliografia**

1. **Wstęp**

Dobrze działające przedsiębiorstwo zapewnia wymierne zyski z prowadzeniem własnej działalności. Jednakże wiele przedsiębiorstw boryka się z różnego rodzaju problemami, które wpływają na możliwości produkcyjne, rozwojowe, finansowe danego przedsiębiorstwa.

Niektóre z tych problemów mogą być powiązane ze sobą i w rezultacie lawinowo wpływają na większość, bądź wszystkie działy i procesy w przedsiębiorstwie.

Typowymi problemami mogą być:

1. Braki kadrowe, które przekładają się na możliwości produkcyjne
2. Problemy kadrowe i produkcyjne związane z brakiem kwalifikacji i/lub doświadczenia pracowników, które przekładają się na wydajność przedsiębiorstwa
3. Komunikacja z pracownikami, np. z zagranicy, którzy mają problem ze zrozumieniem danego języka, bądź osoby ze stwierdzoną niepełnosprawnością, np. osoby niedosłyszące, niedowidzące
4. W dobrze zaplanowanym procesie produkcyjnym należy zwrócić szczególną uwagę na zasoby ludzkie, które będą wykonywały daną usługę czy produkt, który docelowo trafi na rynek czy do potencjalnych klientów. Dobrym rozwiązaniem kadrowym może być posiadanie umów z pracownikami na pełny etat lub na ½ etatu. Dodatkowo, w razie potrzeby można zatrudnić pracowników agencyjnych i sezonowych, aby zaplanować niedobory kadrowe podczas sezonu urlopowego lub podczas zwiększonego zapotrzebowania na dany produkt usługę w danym okresie. To rozwiązanie pozwala manewrować zasobami ludzkimi w taki sposób, aby wszystkie plany i procesy zostały wykonane i dostarczone do konsumenta w ramach podpisanych umów. Podczas procesu rekrutacyjnego muszą zostać spełnione wymagania zatrudnienia,

np. pracownicy z poza granicy kraju- wymagane pozwolenia na pracę lub wizy pracownicze, u osób niepełnosprawnych –orzeczenie o niepełnosprawności i jego stopniu.

1. Po żmudnej i selektywnej rekrutacji należy zająć się etapem wdrażania, szkolenia pracowników tymczasowych/agencyjnych w taki sposób, aby ich kwalifikacje nie odbiegały normą od stałych pracowników. Każde przedsiębiorstwo, które zatrudnia nowych pracowników narażone jest na zwiększone ryzyko popełniania błędów przez nich, co może prowadzić do strat czasowych, jak i finansowych. Brak doświadczenia powoduje brak pewności siebie, niskie morale, zmniejszoną wydajność/produktywność – która może być spowodowana brakiem zrozumienia podstawowych kursów i szkoleń i tym samym brakiem odpowiedniej komunikacji, która powinna być odpowiednio dobrana do różnych grup ludzi.
2. Komunikacja interpersonalna między pracodawcą a pracownikami jest kluczem do sukcesu. Jeśli pracownik nie jest w stanie zrozumieć przekazanej informacji, instrukcji, szkolenia, wtedy najczęściej dochodzi do zaburzeń wydajnościowych w procesie produkcyjno, wytwórczym czy usługowym. Skuteczna komunikacja występuje wtedy, gdy odpowiednia forma komunikacji jest dobrana do konkretnej osoby czy grupy osób.Przedsiębiorstwo musi być

przygotowane na przekazywanie informacji, instrukcji czy szkoleń w formie słownej, pisemnej, za pomocą prezentacji multimedialnych czy filmów szkoleniowych. Często korzysta się z pomocy specjalistów z dziedziny tłumaczenia języka migowego czy języków obcych. Dobrym rozwiązaniem jest organizacja darmowych bądź dofinansowanych przez przedsiębiorstwo szkoleń języka polskiego dla pracowników z zagranicy.

1. **Definiowanie projektu**

Inicjowanie Projektu

Naszym celem jest usprawnienie możliwości produkcyjnych i wydajnościowych przedsiębiorstwa ‘’Go-To’’ oraz zrozumienie wpływu pracowników tymczasowych i agencyjnych na zdolności przedsiębiorstwa. Głównymi założeniami projektu jest redukcja kosztów związanych z procesami produkcyjnymi, usprawnienie wydajności, eliminacja błędów produkcyjnych, zmniejszenie ilości skarg i zażaleń konsumentów. Poprawienie wyników mierzonych w raportach dziennych, tygodniowych, miesięcznych i kwartalnych. Pozytywna rekomendacja i satysfakcja konsumentów, klientów i kontrahentów i usprawnienie wydajności przedsiębiorstwa Go-To będą wyznacznikiem powodzenia projektu. Ryzyko związane z prowadzeniem projektu to zwiększone koszt w pierwszym etapie wprowadzania projektu, obniżenie motywacji i morale pracowników kadry pracowniczej, zwiększona ilość błędów popełnianych przez pracowników tymczasowych i agencyjnych i z tym związane skargi i zażalenia konsumentów wynikające z powyższych.

Definiowanie projektu

W związku z dynamicznie zmieniającą się sytuacją na rynku i zwiększoną ilością zamówień na produkty i usługi, firma Go-To jest zmuszona do rekrutacji pracowników tymczasowych i agencyjnych w celu usprawnienia procesów produkcyjnych i wydajnościowych przedsiębiorstwa. Zakresem przedmiotowym projektu będzie nawiązanie współpracy z agencjami rekrutacyjnymi w celu pozyskania nowych pracowników. Promocja ofert pracy przedsiębiorstwa Go-To w mediach społecznościowych, lokalnych gazetach i radiu. Zakresem funkcjonalnym projektu będą kontrakty krótkoterminowe z pracownikami agencyjnymi ze sprawdzonych i zaufanych agencji rekrutacyjnych w ramach pomocy usprawnienia wydajności i produktywności przedsiębiorstwa w okresach urlopowych i zwiększonych zamówień na produkty i usługi przedsiębiorstwa Go-To.

Analiza i ocena ryzyka projektu

Ryzyko jest pojęciem wieloznacznym i złożonym. Może być zarówno rozumiane, ‘’jako przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany, niepewny, z drugiej natomiast, jako prawdopodobieństwo zajścia szkody’’1. W przypadku przedsiębiorstwa Go-To ryzykiem związanym z zatrudnianiem pracowników agencyjnych i tymczasowych może być:

* Pośredni udział w rekrutacji
* Brak możliwości sprawdzenia umiejętności i kwalifikacji nowych pracowników
* Pracownicy tymczasowi/agencyjni mogą być mniej zmotywowani do wykonywania pracy w takim samym wymiarze czasu i dokładności jak pracownicy etatowi i tym samym być mniej efektywni/wydajni
* Spóźnienia i nieobecności pracowników oraz związane z tym konsekwencje produkcyjne i finansowe
* Zainwestowania znacznych funduszów w projekt, który przyniesie niewymierne zyski lub nawet straty
* Zwiększona ilość błędów i niedociągnięć
* Pogorszona reputacja przedsiębiorstwa związana z brakiem kompetencji pracowników tymczasowych
* Zmiana regulacji prawnych związanych z zatrudnianiem pracowników tymczasowych i agencyjnych
* Opóźnienie w podpisaniu kontraktów z agencją rekrutującą pracowników tymczasowych
* Problemy finansowe związane z finansowaniem projektu/transferem wynagrodzeń i należności
* Braki dokumentacji/wytycznych związanych z rekrutacją pracowników z poza granic kraju/unii europejskiej
* Obecna sytuacja epidemiologiczna oraz związane z nią restrykcje związane z przemieszczaniem i dystansem społecznym

Ocena nakładów i korzyści związanych z realizacją projektu

Ocena nakładów i korzyści związanych z realizacją projektu musi wykazywać najbardziej korzystny stosunek poniesionych kosztów do uzyskanych wyników. Takimi zyskami mogą być:

– dofinansowanie z państwa/Unii Europejskiej związane z tworzeniem nowych miejsc pracy oraz możliwym zatrudnianiu pracowników z poza granic państwa/Unii Europejskiej

– wzrost gospodarczy w rejonie

– poprawa wydajności przedsiębiorstwa

– możliwość rozbudowa firmy oraz zwiększenia produkcji

– krótszy czas realizacji zamówień

– zwiększona satysfakcja klientów

– zwiększone zyski przedsiębiorstwa

– wzrost wartości przedsiębiorstwa oraz cen akcji przedsiębiorstwa na giełdzie

– obniżenie kosztów produkcji za pomocą negocjacji stawek z agencją oraz pracownikami tymczasowymi

Podjęcie decyzji o realizacji projektu

W związku z rosnącym zainteresowaniem produktami oraz usługami przedsiębiorstwa Go-To przez odbiorców indywidualnych i grupowych z rynków lokalnych, krajowych i zagranicznych i przeprowadzeniu Planu Strategicznego, który wykazał znaczące korzyści płynące z realizacji projektu, została podjęta decyzja o realizacji projektu związanego z zatrudnianiem pracowników tymczasowych i agencyjnych w celu usprawnienia możliwości produkcyjnych i wydajnościowych przedsiębiorstwa. Wyżej wymieniony projekt ma na celu również obniżenie kosztów produkcji, pokrycie zapotrzebowań kadrowych podczas wzmożonych zapotrzebowań na produkty oraz usługi przedsiębiorstwa.

Wyznaczenie celów realizacji projektu

Cele projektów muszą być jasno i czytelnie sprecyzowane, aby wszelkie odstępstwa od wyznaczonych założeń były na bieżąco korygowane oraz usprawniane. Cele projektów odpowiadają za zidentyfikowanie potrzeb i problemów przedsiębiorstwa oraz modelowych narzędzi do ich rozwiązań (w tym przypadku – nawiązanie współpracy z agencją pracy w ramach zatrudnienia pracowników tymczasowych).

Najczęściej stosowanym narzędziem do prawidłowego definiowania celów jest metoda **SMART –** która jest akronimem słów:

**S**pecific – szczegółowy, konkretny

**M**easyrable – mierzalny, możliwy do zmierzenia

**A**ttainable – osiągalny

**R**elevant – istotny

**T**ime-Based – określony w czasie



Cel projektu powinien być:

* Szczegółowy/konkretny – usprawnienie możliwości produkcyjnych i wydajnościowych przedsiębiorstwa ‘’Go-To’’. Redukcja kosztów związanych z procesami produkcyjnymi, usprawnienie wydajności, eliminacja błędów produkcyjnych,

zmniejszenie ilości skarg i zażaleń konsumentów. Pozytywna rekomendacja i satysfakcja konsumentów, klientów i kontrahentów

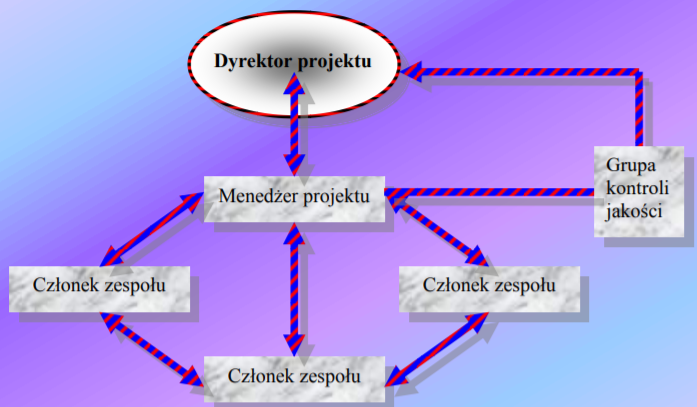
* Mierzalny/możliwy do zmierzenia– poprawienie wyników mierzonych w raportach dziennych, tygodniowych, miesięcznych i kwartalnych. Pozytywna rekomendacja i satysfakcja konsumentów, klientów i kontrahentów w mediach społecznościowych
* Osiągalny – sporządzony plan strategiczny wykazał niemalże 100% powodzenie realizacji projektu oraz korzyści płynących z jego realizacji
* Istotny – projekt rozwiąże problemy związane z niedoborami kadrowymi w okresach urlopowych oraz w okresach zwiększonych zapotrzebowań na produkty oraz usługi przedsiębiorstwa. Przyczyni się do wzrostu gospodarczego w rejonie, poprawa wydajności przedsiębiorstwa, możliwość rozbudowa firmy oraz zwiększenia produkcji, skrócenia czasu realizacji zamówień, zwiększenia satysfakcji klientów, zwiększenia zysków przedsiębiorstwa, wzrost wartości przedsiębiorstwa oraz cen akcji przedsiębiorstwa na giełdzie
* Określony w czasie – projekt powinien być przygotowany i wdrożony do 02/02/2021. Wszystkie etapy: definiowanie, planowanie, realizowanie, kontrola i monitorowanie muszą być zakończone, sprawdzone oraz zatwierdzone

Budowanie zespołu projektowego

Budowanie zespołu projektowego to jeden z najważniejszych początkowych procesów. Dobrze dobrany oraz sprawnie kierowany zespół musi mieć menadżera projektu. Doświadczony menadżer będzie nadzorował wszystkie etapy projektu od samego początku do samego końca i będzie w stanie doradzić, zmienić, adoptować projekt w razie potrzeb i możliwości. Dobrze dobrany zespół specjalistów z różnych dziedzin, działający w ramach wspólnego celu/dobra (poprawy możliwości przedsiębiorstwa) musi być dobrze zarządzany, oraz wykwalifikowany. Skupienie na wyznaczonych celach, motywacja oraz zaangażowanie i umiejętność pracy w zespole przyniesie pożądany efekt końcowy. Właściwe motywowanie członków zespołu oraz rozwiązywanie konfliktów między nimi należy do menadżera zespołu.

Dyrektor i menedżer przedsięwzięcia potrzebują wsparcia ze strony innych osób zaangażowanych w dany projekt.

Jedna z możliwych struktur i relacji w grupie projektowej:



1. **Planowanie projektu**

Kolejnym etapem jest planowanie, ma ono charakter organizacyjno-planistyczny. Na tym etapie powstaje wstępny plan projektu, określamy jego strukturę oraz przebieg. Jak widać etap ten jest bardzo ważny i będzie miał znaczący wpływ na późniejsze fazy. Tutaj również możemy wyróżnić podetapy takie jak:

* Określanie struktury projektu
* Planowanie przebiegu projektu
* Planowanie zasobów projektu
* Organizowanie wykonawstwa projektu
* Potrzeby, cele i wymagania
* Określenie zadań, ich struktury i zakresu
* Charakterystykę podejścia technicznego
* Harmonogram(rozwinięte w punkcie 4)
* Określenie struktury organizacyjnej projektu
* Dobór pracowników i określenie odpowiedzialności za zadania
* Budowę budżetu i analizę ryzyka

Określanie struktury projektu

W określaniu struktury projektu ważne jest:

* Sprecyzowanie celów projektu
* Zebranie dodatkowych informacji dotyczących projektu
* Ustalenie kryteriów podziału projektu
* Określenie struktury hierarchicznej projektu
* Określenie struktury koordynacyjnej projektu
* Zatwierdzenie struktury projektu przez kierownictwo

Planowanie przebiegu projektu

W planowaniu przebiegu projektu ważne jest:

* Określenie czasu realizacji czynności projektu
* Planowanie terminów realizacji czynności projektu
* Obliczenie rezerw czasu
* Określenie krytycznych elementów projektu
* Weryfikację przebiegu projektu
* Zatwierdzenie planu przebiegu projektu przez kierownictwo

Plan przebiegu zadań potrzebnych do realizacji przez firmę Go-To w celu usprawnienia wydajności przedsiębiorstwa poprzez zatrudnienie pracowników tymczasowych/agencyjnych:

1. Przygotowanie planu pracy
   1. Podzielenie projektu na etapy
      1. Lista zadań potrzebnych do realizacji projektu
         1. Określenie czasu potrzebnego na wykonywanie poszczególnych zadań projektu

a)Zastosowanie technik wykorzystujących zasady rachunku prawdopodobieństwa - w przypadku, gdy projekt jest innowacyjny i doskwiera brak wcześniejszego doświadczenia przy podobnych projektach

b)Możliwość wyznaczenia czasu na podstawie wcześniej realizowanych i podobnych projektów

* + 1. Stworzenie struktury wykonywanych zadań
    2. Wyznaczanie osób odpowiedzialnych za poszczególne etapy
  1. Określenie przebiegu projektu w czasie
     1. Wyznaczenie terminu rozpoczęcia oraz zakończenia projektu (terminy mogą zostać wyrażone w neutralnych jednostkach czasu, to znaczy niezależnych od kalendarza, oraz w kalendarzowych jednostkach czasu, czyli konkretnych datach)
  2. Obliczenie rezerw czasowych
     1. Ogólna rezerwa czasowa - jest to maksimum wolnego i dostępnego czasu dla danego zadania, nie uwzględniając wpływu przesunięcia czasu realizacji tego zadania na czas realizacji pozostałych zadań. Przy założeniu, że czas całkowity realizacji projektu pozostanie bez zmian.
     2. Wolna rezerwa czasowa - maksymalne wydłużenie czasu realizacji danego działania, które nie powoduje zmniejszenia rezerw następujących po nim zadań

1. Nawiązanie współpracy z agencją pracowników tymczasowych/agencyjnych
   1. Określenie warunków współpracy
      1. Rodzaj pracy, która ma być powierzona pracownikowi tymczasowemu/agencyjnemu
      2. Wymagania kwalifikacyjne konieczne do wykonywania pracy, która ma zostać powierzona pracownikowi tymczasowemu/agencyjnemu
      3. Przewidywany okres wykonywania pracy
      4. Wymiar czasu pracy pracownika tymczasowego/agencyjnego
      5. Miejsce wykonywania pracy
2. Wdrożenie nowych pracowników
   1. Zapoznanie pracowników z firmą i jej celem
   2. Zapoznanie z zarządem firmy
3. Przeszkolenie pracowników tymczasowych/agencyjnych
   1. Niezbędne szkolenia potrzebne do wykonywania pracy
      1. Pracownicy na tych samych stanowiskach odbywać będą szkolenie razem
      2. Pierwsza część szkolenia to szkolenie teoretyczne, które będzie przeprowadzone przez kierownika danego działu firmy w formie prezentacji
      3. Druga część szkolenia to szkolenie praktyczne, w którym pracownicy będą podzieleni na mniejsze grupy

(5-7 osób). Szkolenie będzie prowadzone przez osobę wyznaczoną przez kierownika działu

* 1. Szkolenie BHP
     1. Szkolenie przeprowadzone będzie przed przystąpieniem pracownika do pracy
     2. Osobą prowadzącą będzie pracownik wewnętrzny firmy, odpowiedzialny za bezpieczeństwo i higienę pracy firmy

1. Sprecyzowanie obowiązków firmy względem pracowników
   1. Zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy poprzez dostarczenie odzieży i obuwia roboczego, środków ochrony indywidualnej, zapewnienie posiłków profilaktycznych i napojów
   2. Udostępnienie pomieszczeń socjalnych (na przykład stołów, szatni) na takich samych warunkach, jak własnym pracownikom
   3. Przeprowadzenie oceny ryzyka zawodowego oraz informowanie o tym pracownika tymczasowego/agencyjnego
   4. Prowadzenie ewidencji czasu pracy pracownika tymczasowego/agencyjnego
2. Monitorowanie realizacji projektu
   1. Ciągła analiza
      1. Przebieg projektu
      2. Terminowości
   2. Obserwacja
      1. Identyfikowanie słabych i mocnych stron projektu
      2. Gromadzenie danych poprzez bezpośredni udział w podejmowanych działaniach
      3. Przebywanie w miejscach realizacji przedsięwzięcia
3. Ewaluacja zrealizowanych działań:
   1. Planowanie ewaluacji
      1. Analiza potrzeb i określenie zakresu ewaluacji
         1. Realny wpływ pracowników tymczasowych/agencyjnych na wydajność firmy Go-To
         2. Użyteczność projektu
      2. Sformułowanie koncepcji badania
   2. Gromadzenie i analiza danych
      1. Prowadzanie prac badawczych
      2. Analiza zebranych danych
         1. Analiza kosztów i korzyści. Zależność pomiędzy odniesionymi korzyściami a poniesionymi kosztami
   3. Raportowanie
      1. Przedstawienie wyników ewaluacji
      2. Dyskusje i konsultacje dotyczące raportów
   4. Wyniki ewaluacji
      1. Zarząd i kierownictwo projektu na podstawie informacji przedstawionych w procesie ewaluacji podejmują decyzje, które mają na celu udoskonalenie przedsięwzięcia

Planowanie zasobów projektu

Jednym z kluczowych procesów w projekcie jest etap planowania zasobów projektu.Następuje on po procesie planowania terminów, ale realnie rzecz ujmując jest on dla niego równoległy. Procesy te są powiązane ze sobą tzw. sprzężeniem zwrotnym co oznacza, że: czasy trwania czynności i terminy ich realizacji określają z jednej strony zapotrzebowanie na zasoby, natomiast z drugiej strony dysponowane zasoby wpływają na czas realizacji i terminy poszczególnych działań projektu. Proces planowania zasobów projektu składa się z:

* zbadania i dookreślenia zapotrzebowania zasobów przez poszczególne działania projektu
* zaplanowania zasobów ludzkich i materialnych niezbędnych do czynności wskazanych w projekcie
* określenia kosztów projektu
* zaplanowania finansowania projektu
* budżetowania projektu
* zatwierdzenia planu zasobów projektu przez zarządzającego projektem

Przymierzając się do zaplanowania zasobów projektu należy odpowiedzieć na następujące pytania:

* Jakie zasoby są potrzebne do realizacji działań projektu?
* Jakie koszty realizacji poszczególnych czynności wynikają z tego zapotrzebowania?
* Jakie jest łączne zapotrzebowanie na zasoby i jakie są łączne koszty realizacji projektu w trakcie jego przebiegu?
* Czy uznawane są limity dysponowanych zasobów?
* Czy należy wyrównać zużycie zasobów?
* Jakie koszty projektu należy przewidzieć?
* Jakie będą źródła finansowania projektu? I w jaki sposób można je pozyskać?
* Jaki powinna być wartość budżetu projektu?

Przedmiotem planowania zasobów są zasoby wszelkiego rodzaju, ich synonimem są tak zwane zasoby ludzkie (ang. manpower). W ramach zasobów rozróżniamy: kierownictwo i specjalistów, surowce, materiały, półfabrykaty, podzespoły i komponenty, towary i usługi, maszyny, aparatura, urządzenia, narzędzia, przyrządy itp., środki finansowe i ruch.

Ponadto można wyodrębnić: dobra niematerialne w postaci: energii, informacji itp., a także dobra nominalne: prawa, koncesje, licencje, certyfikaty.Planowanie rozpoczyna szacowanie zapotrzebowania na zasoby kierowane do konkretnych działań lub czynności wykonywanych w projekcie.

Generalnie rzecz ujmując szacowanie musi mieć na względzie następujące kwestie:

* Fakt częstego niedoszacowania zapotrzebowania w zasobach kadrowych
* Wydajność zasobów nie przekracza 80%
* Dostępność zasobów
* Korzystanie z doświadczeń projektowych innych osób
* Czerpanie informacji z ocen eksperckich
* Podział na elementy
* Komunikację zmian
* Monitoring zużycia zasobów
* Dostosowywanie sytuacji do nowych warunków

Badanie zapotrzebowania na zasoby musi mieć na względzie zasoby kluczowe, ale także limitowane i trudne do pozyskania o odpowiedniej jakości i w konkretnie określonym terminie. Ponadto podstawę planowania zasobów stanowi plan finansowania projektu, dookreślenie źródeł jego finansowania oraz plan wydatkowania środków – plan kosztów oraz budżet. Graficzny obraz zapotrzebowania na zasoby projektu w czasie jego realizacji jest nazywany jest profilem zapotrzebowania na zasoby. Profil stanowi skalę porównawczą i jest on związany z limitem dysponowanych zasobów. Wytacza on poziom zapotrzebowania dzięki niemu łatwo zaobserwować odstępstwa od ścieżki zamieszczonej w profilu. Jeśli wyrównaniezasobów projektu dla określonych wcześniej celów – jakości rezultatu, terminu i kosztów stanie się niemożliwe, to należy dokonać wyrównania zasobów ze zmianą celów. Tym samym profil wspomaga możliwości korekty projektu.W przypadku projektów, dla których priorytetowe znaczenie ma jakość rezultatu i termin zakończenia projektu, konieczne będzie poniesienie dodatkowych kosztów. Natomiast w przypadku projektów, dla których priorytetowe znaczenie ma jakość rezultatu i utrzymanie limitu kosztów projektu (budżetu), konieczne będzie przesunięcie terminu realizacji projektu.

Mając na względzie swobodne dysonowanie planem zasobów projektu, należy przejść do opracowania budżetu projektu. Budżet projektu to zestawienie środków finansowych, które należy przewidzieć na realizację projektu. Budżet spełnia niezwykle ważną rolę. Jego podstawową funkcją jest dyscyplinowanie w zakresie zużycia środków, a także jest narzędziem kontroli motywującym oszczędnego działania. Budżet określa możliwości i ograniczenia finansowe. Na etapie planowania zasobów budżet, czyli potocznie preliminarz kosztów – jako zestawienie planowanych wydatków określa ramy czasowe, rodzaje kosztów, sprawdzanie możliwości budżetu oraz stopnia jego realizacji. W zasadzie jest on planem wykorzystania zasobów w czasie.

Organizowanie wykonawstwa projektu

Polega na zapewnieniu wszystkich sił i środków niezbędnych do rozpoczęcia jego realizacji.

1. Pozyskanie środków finansowych na realizacje projektu
2. Planowanie podziału zadań z zakresu wykonawstwa projektu
3. Opracowanie systemów motywacyjnych wykonawstwa projektu
4. Opracowanie systemów zapewnienia jakości projektu
5. Zatwierdzenie przez kierownictwo organizacji wykonawstwa projektu

Potrzeby, cele, wymagania

Potrzeby mogą być konstruowane dwuczęściowo- potrzeby konieczne, potrzeby pożądane.Te pierwszy stanowią trzon wymagań dla projektu i składają się z cech, które bezwzględnie musi posiadać. Stanowią tym samym sedno realizacji projektu. Potrzeby konieczne zatem powinny być precyzyjnie określone przezodbiorcęprojektu. Drugie potrzeby natomiast to zbiory wymagań, które klient uważa za przydatne, ale ich zaspokojenie nie jest bezwzględnie wymagane. Najczęściej też ich uwzględnienie w projekcie uzależnione jest w dużej mierze od wysokości potencjalnych kosztów. Wymagania pożądane stają się tym samym punktem wyjścia do rozważań na temat wyboru sposobu realizacji projektu. Definiowanie potrzeb powinno być klarowne i jednoznaczne. Chodzi o to, aby wykonawca przedsięwzięcia jak i jego odbiorca w takim sam sposób rozumieli pożądane efekty projektu. Jeżeli tylko jest to możliwe, wymagania powinny mieć postać cech kwantytatywnych (ilościowych). Ułatwia to znacznie w kolejnych etapach przedsięwzięcia jego monitorowanie oraz kontrolę. Jeżeli jednak przy definiowaniu wymagań zachodzi konieczność wyrażenia cech kwalitatywnych (jakościowych), należy jak najcelniej je opisać, by nie budziły wątpliwości u żadnej ze stron umowy.

Charakterystyka podejścia technicznego

Nieodłączną elementem planowania projektu według M. Pawlaka jest charakterystyka podejścia technicznego. Plan projektu zakłada, że Zarządzający projektem musi przewidzieć kilka możliwych rozwiązań, z których na etapie realizacji można dokonać wyboru najwłaściwszego z nich. Istotną kwestią przygotowania projektu jest zapewnienie warunków technicznych jego realizacji. Jednym z priorytetowych aspektów jest zapewnienie autorytetów o charakterze personalnym oraz organizacyjnym. Autorytety o charakterze organizacyjnym dzielimy na autorytety: formalne, finansowe oraz administracyjne, natomiast autorytety w znaczeniu personalnym określamy jako autorytet techniczny i charyzmatyczny. Autorytet formalny uzyskuje menedżer, kiedy powierza mu się realizację projektu w firmie. Poparcie kierownictwa organizacji dla projektu powoduje, że autorytet formalny menedżera przekłada się na jego rzeczywistą władzę operacyjną. Autorytet finansowy natomiast to taki, z którego korzysta menedżer, gdy otrzyma pewien zakres możliwości podejmowania decyzji finansowych określonych w obszarze ustalonego budżetu projektu. Ostatnim z autorytetów organizacyjnych jest Autorytet administracyjny, który menedżer może wykorzystywać, jeśli posiada odpowiednie umiejętności administracyjne. Pojęcie autorytetów personalnych dzielimy na tzw. Autorytet techniczny, czyli jest to osoba posiadająca wiedzę merytoryczną, która może należycie ocenić specyfikę problemów w ramach realizacji projektu i może to stanowić podstawę jego autorytetu oraz Autorytet charyzmatyczny, który posiada menedżer, jeżeli potrafi sprawić za pośrednictwem siły swojej osobowości, aby mógł skutecznie kierować zespołem projektowym. Najważniejszą właściwością autorytetu charyzmatycznego jest to, że ma on charakter przenośny, oznacza to, że można go wykorzystać w realizacji innego projektu. Źródłem autorytetu charyzmatycznego menedżera jest wiele cech osobowości, przede wszystkim menadżer charyzmatyczny musi stać przywódcą zespołu.Kolejnym istotnym elementem projektu jest określenie wymogów funkcjonalnych opisują one cechy charakterystyczne produktu. Na podstawie wymogów funkcjonalnych powstają wymogi techniczne parametry produktu. Nieścisłości związane z wymogami determinują jedną z głównych przyczyn przekraczania założonych kosztów i przyjętych terminów. Przyczyny problemów z wymogami powstają z powodu ich nieprawidłowego lub nieprecyzyjnego formułowania, bądź ich zmiany w procesie realizacji projektu. Harmonogramy sieciowe PERT/CPM to dwie techniki umożliwiające badanie skutków dat rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych zadań dla całego projektu, natomiast PERT → Program Evaluation and ReviewTechnique to Technika Szacowania i Analizy Programu. Tworzenie sieci PERT/CPM składa się z przygotowania struktury podziału pracy projektu oraz stworzenia diagramu – wykresu działań. Cechy charakterystyczne dużego projektu to: angażowanie dużej liczby i zasobów materialnych, długoterminowość działań oraz rozległa tematyka. Struktura podziału pracy dla dużego projekt tworzy się „oddolnie” przechodząc od szczegółu do ogółu. Zarządzanie informacją na temat realizacji budżetu i harmonogramu w dużym projekcie nazywamy techniką wartości wypracowanej jest to metoda Earned Value. Koncepcja tej metody Earned Value polega na kontroli realizacji projektu poprzez pomiar wyniku działalności oraz ocenę „tego, co zostało uzyskane za to, co zostało wydane”. Tym samym technika wartości wypracowanej pozwala zbadać jednocześnie: odchylenia dotyczące harmonogramu, kosztów, a także uzyskać całościowe spojrzenie na postęp w realizacji projektu. Wartość wypracowana natomiast pozwala ocenić wyniki uzyskane w realizacji projektu przez pryzmat tego, co zamierzaliśmy osiągnąć.

Podsumowując technika wartości wypracowanej opiera się na trzech bazowych wskaźnikach:

* Planowany koszt zaplanowanej pracy – BCWS - wskazuje, ile będzie kosztować realizacja określonego zadania
* Rzeczywisty koszt wykonanej pracy – ACWP- określa rzeczywisty koszt zadania
* Planowany koszt wykonanej pracy – BCWP- precyzuje planowy koszt w budżecie projektu w odniesieniu do wykonanego zadania

Wyróżniamy także narzędzia i techniki identyfikacji ryzyka:

* Przegląd dokumentacji
* Techniki gromadzenia informacji
* Listy kontrolne
* Techniki diagramowe

Ustalanie procedur pozwala zatem na uniknięcie błędów w dokumentacji technicznej, zaplanowanie   
i zastosowanie umiejętności, narzędzi, technik i procesów. Ponadto, współczesne zarządzanie projektami nie jest możliwe bez wsparcia narzędzi informatycznych. Najbardziej powszechnie stosowanym programem komputerowym dla planowania kontroli realizacji projektu jest MS Project. Zarządzający projektem i członkowie zespołu projektowego powinni znać program, ponieważ upowszechnianie wiedzy w zakresie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie i analiza problemów związanych ze stosowaniem metody zarządzania powinny przyczyniać się do uzyskania najwyższej skuteczności realizowanych projektów.

Określenie struktury organizacyjnej projektu

Struktura organizacyjna jest przedstawieniem relacji pomiędzy poszczególnymi elementami. Istota struktury jest prawidłowym spojeniem celów i zadań z ludźmi.

Definiowanie struktury organizacyjnej:

* Sformalizowanie zależności funkcjonalnej i służbowej pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu
* Ustalenie zadań, które musza być realizowane przez poszczególnych członków projektu, grupy i zespoły projektowe
* Oszacowanie ilości pracowników koniecznych do przypisania do projektu, w celu monitorowania dostępności zasobów
* Podział ról projektowych pomiędzy członków projektu, grupy i zespoły projektowe w celu sprawnej kooperacji i komunikacji pomiędzy uczestnikami prac projektowych

Dobór pracowników i określenie odpowiedzialności za zadania

Tworzenie planu zasobów ludzkich wpływa na skuteczny dobór personelu i pozyskiwaniu pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje do wykonywania określonych czynności w ramach realizowanego projektu. Plan doboru odpowiednich zasobów ludzkich determinuje zwykle wielkość projektu. Decyzje podejmowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi w projekcie dotyczą wszystkich składowych tego procesu, ponieważ zasoby ludzkie są najważniejszym aspektem projektu, wpływającym na konkurencyjną pozycję na rynku towarów i usług, jak i wpływającym na możliwości innowacyjne. Podkreśla się dwoistość człowieka - pracownika, która spowodowała potrzebę podejść „twardego” i „miękkiego” w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W pierwszym podejściu podkreśla się znaczenie aspektów: ilościowego, kalkulacyjnego oraz ekonomicznego i uważa się, że zarządzanie takie powinno przebiegać w naturalny sposób, to znaczy tak, jakby dotyczyło każdego z innych zasobów będących w dyspozycji firmy.

Pracownicy są wówczas traktowani jako jeszcze jeden element proporcji wkładu do wyniku. W aspekcie projektu „miękkiego” opartego na stosunkach międzyludzkich, priorytetowym jest komunikowanie się, motywacja i przywództwo.

Nabór pracowników jest zwykle wynikiem prowadzonego wcześniej monitoringu pracy oraz planowania zatrudnienia opartego na programie lub strategii firmy. Proces naboru składa się z rekrutacji i selekcji, w wyniku której następuje wyłonienie kandydatów na pracowników- należy przyjąć założenie, jaki jest najważniejszy komponent sukcesu projektu. Staranny dobór personelu jest kluczowy dla powodzenia realizacji projektu. Dlatego też punktem wyjścia prawidłowo realizowanego doboru pracowników powinna być aktualizacja potrzeb kadrowych oraz szczegółowa analiza stanowisk. Wybór odpowiednich pracowników jest decyzją strategiczną dla projektu. Projekt wymaga pracowników odpowiednichpod względem kwalifikacji i umiejętności, tak aby możliwe było zapewnienie spójnych działań. Istotnym jest, aby określić umiejętności, które będą niezbędne do realizacji projektu oraz ilość posiadanego kapitału. Harmonogram projektu powinien zawierać dane dotyczące minimalnej ilość osób niezbędnych do zrealizowania projektu. Kolejnym krokiem jest określenie struktury pracy zespołu. Określa ona zadania, obowiązki i relacje pomiędzy osobami realizującymi projekt. Precyzyjnie skonstruowana struktura przyczyni się do optymalizacji działania zespołu i powodzenia projektu. Zarządzający projektem musi mieć bezpośredni wpływ na kierowników funkcjonalnych. Zakłada się różne podejścia organizacyjne do pracy zespołu. Kandydat do pracy w projekcie powinien posiadać odpowiednie kwalifikacje, doświadczenie oraz cechy osobowościowe dostosowane do funkcji, którą będzie sprawował.

Budowa budżetu i analiza ryzyka

Ustalenie kosztów zajmuje dość szczególną pozycję w dziedzinie zarządzania projektami- na początku zajmowania się pracą z danym projektem menedżerowie nie posiadają zbyt wielu informacji na temat ogólnego kosztorysu, który należy zestawić z przewidywanymi dochodami, aby sprawdzić, czy realizacja projektu przyniesie zyski. W celu sprawnego zarządzania projektem trzeba dokładnie oszacować wszelkiego rodzaju koszty.

Nieodłączną częścią planu projektu jest budżet projektu, czyli określenie ilości środków finansowych, które zostaną rozdysponowane w trakcie realizacji projektu. Ze względu na istnienie wielu niewiadomych podczas realizacji projektu oraz braku możliwości dokładnego oszacowania niektórych kosztów, w praktyce niemożliwe jest zbudowanie bezbłędnego budżetu. Dążeniem odpowiedzialnych za jego konstrukcję członków zespołu projektowego jest, aby powstał dokument najbardziej prawdopodobny, satysfakcjonujący wszystkie zainteresowane strony. Podstawowym problemem w trakcie ustalania budżetu jest przełożenie planowanych działań na dające się wyrazić liczbowo wartości (koszty, przychody, zyski, liczbę osób, pracochłonność). Aby osiągnąć cel, należy wykonać zadania polegające na określeniu wzorcowej pracochłonności wszystkich czynności, które należy wykonać, po wybraniu optymalnych rozwiązań organizacyjnych realizacji poszczególnych czynności, co pozwoli na oszacowanie kosztów. Istotnym elementem założeń budżetowych jest określenie normatywnego czasu realizacji czynności składowych i sprawdzeniu, czy nie następuje kolizja w dostępie do zasobów. Plan budżetowy jest zmieniającym się dynamicznie, wraz z postępami prac projektowych, dokumentem, w którym muszą być jasno określone tryb i zakres kontroli efektów realizacji projektu oraz sporządzania informacji sprawozdawczej dla osoby odpowiedzialnej za realizację planu.

Ryzykiem określamy każde potencjalne wydarzenie, które w jakimś stopniu może wpłynąć na niekorzyść projektu, np. opóźnienie projektu lub zwiększenie kosztów. Należy wziąć pod uwagę, że ryzyko dla projektu to specyficzne wydarzenia, które mogą nie tylko trudnić, ale również wstrzymać pomyślne zakończenie projektu.

Założenie analizy ryzyka ma na celu przewidzieć punkty projektu, które mogą okazać się problematyczne, dlatego też planowanie ryzyka projektu należy do najistotniejszych kwestii przy przeprowadzaniu udanego projektu. Zalecane jest zatem, aby wydarzenia te monitorować i oceniać. W sytuacji, gdy okaże się, że ryzyko jest naprawdę wysokie, należy wykonać dla projektu specjalne plany planistyczne. Skutkiem takiego działania dla zespołu zarządzającego projektem jest również zidentyfikowanie ewentualnych trudności oraz wskazanie terminu, kiedy mogą się one pojawić. Kolejnym sposobem, aby przyczynić się do zmniejszenia ryzyka w projekcie jest zmniejszenie prawdopodobieństwa jego wystąpienia poprzez

zminimalizowanie skutków, a nawet całkowite ich wyeliminowanie. Podsumowując jest to proces wyszukiwania potencjalnych zagrożeń i definiowanie metod ich minimalizowania lub eliminowania.

Do identyfikacji ryzyka, należy prześledzić wszystkie zagrożenia, aby zadecydować, które z nich będą zignorowane, a którymi trzeba będzie się zająć. Pozwoli to uniknąć sytuacji, w której jesteśmy nieprzygotowani na nadchodzące trudności, a mamy ograniczone zasoby i tym samym podwyższone ryzyko niepowodzenia w projekcie. Należy zatem przeanalizować, które zagrożenia są bardzo poważne, a które mają niewielki wpływ na projekt. Analiza ryzyka jako proces powtarzalny musi posiadać pewne cechy, które umożliwią właściwe podjęcia ryzyka dla danego zadania. W celu ustalenia możliwości wystąpienia ryzyka możemy wykorzystać następujące środki:

–własne doświadczenie, dzięki któremu otrzymamy bardziej realistyczną ocenę sytuacji

– grupę delficką, która zostanie powołana w firmie na potrzeby komisji do oceny ryzyka

– dokumentację przedstawiającą podobne przypadki w przeszłości

– heurystykę – zestaw zasad, które mogłyby być zastosowane w danym przypadku

– niezależnych ekspertów w zakresie ryzyka pochodzących spoza firmy, którzy mają za zadanie ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju ryzyka

– symulację – ocenę rezultatów występujących w warunkach rzeczywistych lub zbliżonych do rzeczywistych

Ponadto, w procesie analizy ryzyka powinno się również przewidzieć kwestie prawdopodobieństwa. Możemy wyróżnić czynniki, których prawdopodobieństwo wystąpienia będzie znikome, lub takie, które są prawie pewne, że wystąpią. W takiej sytuacji niezbędne jest przeanalizowanie każdego z zagrożeń pod względem dwóch parametrów:

– wpływu, którego celem jest zbadanie jak duży wpływ na projekt będzie miało wystąpienie danego zagrożenia

–prawdopodobieństwa – zbadania jak duże jest prawdopodobieństwo wystąpienia danego zagrożenia

1. **Realizowanie projektu**

Gdy już mamy zaplanowane wszystkie działania, nie pozostaje nic innego, jak zacząć go realizować. Na tym etapie należy krok po kroku osiągnąć cele zawarte w planie – podzielić pracę między członków zespołu. Kierownik projektu powinien zwrócić uwagę na następujące sprawy:

* Określenie zasobów niezbędnych do wykonania planu
* Przydzielenie zadań członkom zespołu
* Opracowanie harmonogramu
* Wprowadzenie planu w życie

Określenie zasobów niezbędnych do wykonania planu

Aby określić ilość zasobów należy oszacować nakład pracy, zasoby ludzkie, jak i finansowe, określić terminy krytyczne oraz kwalifikacje potrzebne do realizacji projektu. Ważne jest zbilansowanie zasobów, które polega na ich przypisaniu do danych zadań przez menadżera, aby ukończyć pracę w określonym czasie- by poszczególne etapy były rozpoczęte w wyznaczonej dacie (NWP) i zakończone przed lub najpóźniej w dniu planowanego zakończenia (NPK). Bilansowanie następuje po stwierdzeniu potrzebnych ilości w określonym czasie trwania projektu. Brak jego realizacji może skutkować opóźnieniami realizacji późniejszych etapów, a także daty zakończenia całego projektu- osoby zarządzające powinny zapewnić dostępność niezbędnych zasobów, w czasie między NWP i NPK.

Bilansowanie jest również szczególnie ważne w zarządzaniu środkami finansowymifirmy Go-To. Określa się go jako równoważenie, czyli uwzględnianie ograniczeń, między innymi zasobowych. W wyniku tego procesu mogą nastąpić zmiany we wcześniej podjętych decyzjach związanych z tworzeniem projektu.

Przydzielenie zadań członkom zespołu

W wyniku tego kroku uzyskuje się zakresy odpowiedzialności poszczególnych członków zespołu, a także kompetencje, które im przysługują. Należy odpowiednio przydzielić zadania, aby projekt przynosił jedynie wymierne korzyści. Jest to etap bardzo ważny, ponieważ złe dobranie może skutkować stratami finansowymi, a także czasowymi.

Planowaniem, kierowaniem, koordynacją i nadzorowaniem projektu ma zajmować się menedżer, jego rola jest najważniejsza. Ważna również jest liczebność grupy projektowej- jak najmniejsza liczba członków może prowadzić do jak największej wartości dodanej pracy. Problem jednak stanowi wkład pracy opisujący czas potrzebny na wykonywanie danych czynności, czasem niewynikających z celów projektu. Największe ryzyko występuję na początku planowania projektu. Najlepszym rozwiązaniem jest dokumentacja zdobytego wcześniej doświadczenia oraz wdrażanie przetestowanych rozwiązań, nie zapominając przy tym o innowacyjności firmy Go-To.

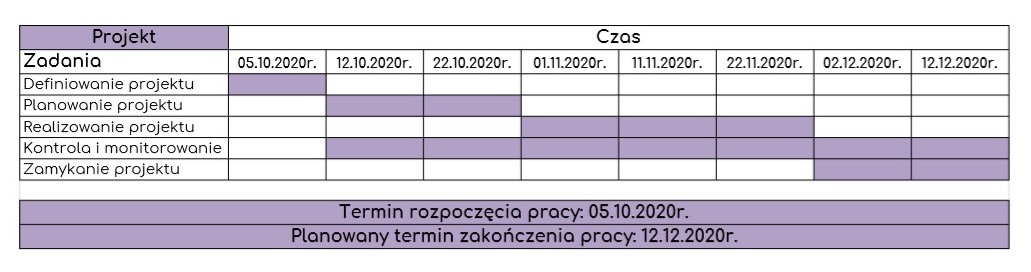
Opracowanie harmonogramu

W ramach planowania czasu tworzy się harmonogram projektu.

Na samym początku należy skorygować go o poniesione straty czasu wynikające z tworzenia projektu, a także pozostające poza nim- po naniesieniu korygowanego czasu realizacji projektu, jego poszczególnych etapów do kalendarza powstaje właśnie harmonogram. Należy tu wspomnieć o **PCR**- Planowaniem Cyklu Realizacji, ponieważ jest on związany właśnie z tworzeniem projektu, a także planowaniem czasu.  Poprzez przejście z realizacji sekwencyjnej, czyli jedna po drugiej, na równoległą, tzw. symultaniczną oraz zidentyfikowanie i wyeliminowanie wszystkich czynności nieprzynoszących zysków w firmie czas poświęcony na tworzenie projektu zostaje skrócony.

Niezbędne dane do przygotowania harmonogramu projektu:

* Lista relacji między zadaniami – relacja typu początek i koniec, dopilnowanie, aby pierwsze zadanie było w 100% zakończone, by móc rozpocząć drugie
* Lista zadań do realizacji projektu – każde zadanie musi zostać oszacowane nakładem czasu i zasobami potrzebnymi do zrealizowania projektu firmy Go-To
* Informacja o dostępności zasobów – w jakiej ilości i czasie mogą być wykorzystywane w projekcie
* Zdefiniowanie struktury podziału prac
* Stworzenie planu bazowego, kontrolakosztów i terminów realizacji projektu

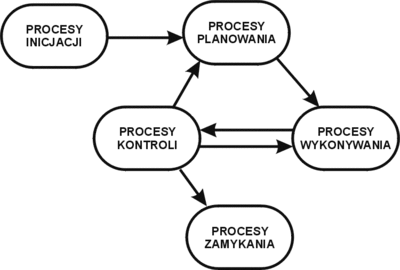


Wprowadzenie planu w życie

Aby wprowadzić plan w życie, wymagane jest dopięcie najmniejszego szczegółu poszczególnych etapów, a także ich analiza. Po tym projekt jest realizowany i uruchamiany krok po kroku, zgodnie z planem. W trakcie jego wdrażania kadra, która nim zarządza ma za zadanie monitorować, czy wszystko dzieje się ze wcześniejszymi ustaleniami, na bieżąco korygować ewentualne błędy podczas jego realizacji, a także dbać o planowy przebieg projektu. Projekt jest oceniany, czy daje wymierne efekty dla firmy Go-To, które miał przynieść, czy działania i oczekiwania zespołu zostały osiągnięte oraz w jakim stopniu.

Ważnymi aspektami, które towarzyszą wprowadzaniu planu w życie są:

* Trzymanie się założonego planu
* Wprowadzanie korekt i usprawnień (czasowych, jakościowych, kosztowych)
* Kontrola postępów w odniesieniu do założeń firmy Go-To
* Rozwiązywanie bieżących problemów
* Kontrola i identyfikacja ewentualnych odstępstw od planu projektu



1. **Kontrola i monitorowanie**

Kontrola nad projektem ma w zasadzie miejsce przez cały cykl życia projektu, jest ona niezbędna do uniknięcia błędów na etapie realizacji projektu. Podstawowymi dziedzinami kontroli są:

* Kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstwa
* Organizacja procesu zarządzania projektami
* Zarządzanie zasobami ludzkimi
* Rynek i marketing
* Kontrola terminów przygotowania i wykonawstwa projektu
* Kontrola kosztów oraz zużycia zasobów w trakcie przygotowania i wykonawstwa projektów
* Kontrola dostaw i podwykonawstwa
* Kontrola ryzyka projektów
* Kontrola jakości projektu
* Kontrola pracy zespołu projektowego

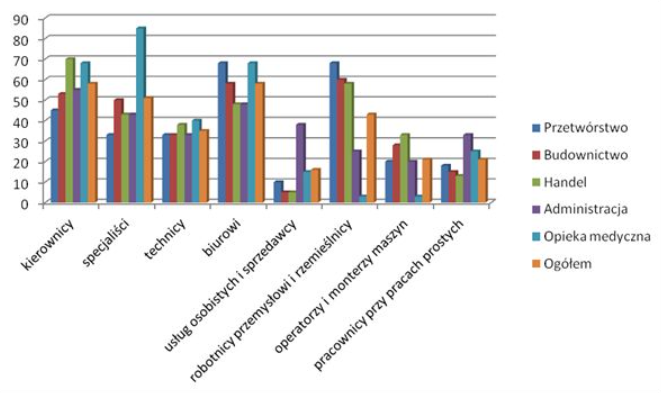
Kondycja ekonomiczno finansowa przedsiębiorstwa

Solidna analiza kondycji ekonomiczno finansowej przedsiębiorstwa i pozytywna rekomendacja działu analizującego umożliwia podjęcie decyzji o możliwości wprowadzenia projektu w życie. Wszystkie zgromadzone dane muszą być zaakceptowane przez osoby decyzyjne w przedsiębiorstwie, które ostatecznie zatwierdzają dany projekt – jeśli przedstawiona analiza spełnia wszystkie wymagania oraz oczekiwania.

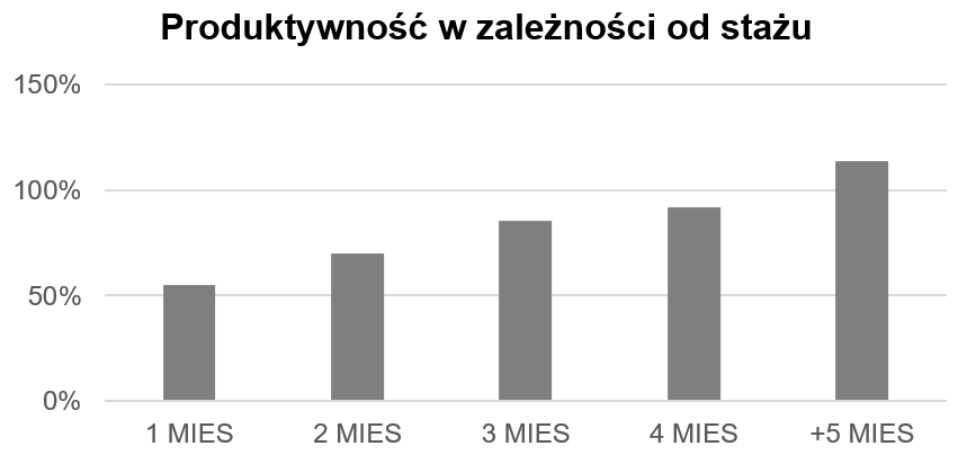
Organizacja procesu zarządzania projektem oraz zarządzanie zasobami ludzkimi zazwyczaj

Ta funkcja spoczywa na barkach dyrektora/menadżera projektu. Wszelkie dane pozyskane podczas zarządzania i monitorowania tych procesów pomagają w skutecznym eliminowaniu błędów, poprawie wydajności oraz wychwytywania niedociągnięć.

Poprzez monitorowanie zasobów ludzkich oraz ich wydajności jesteśmy w stanie obliczyć zapotrzebowanie na konkretnych pracowników oraz możliwości produkcyjne przedsiębiorstwa na przyszły dzień/tydzień/miesiąc/rok.



5.1



5.2

Rynek i marketing

W dobie dynamicznych zmian dokonujących się w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw coraz większe znaczenie zyskują metody i narzędzia analityczne dające, przybliżone rozwiązanie, w bardzo krótkim czasie. Kontrolowanie oraz monitorowanie zamian na rynku oraz obecne możliwości marketingowe przedsiębiorstwa umożliwiają wdrażanie projektu na większą lub mniejszą skale oraz możliwości skutecznej rywalizacji z konkurencyjnymi przedsiębiorstwami.

Kontrola terminów przygotowania i wykonawstwa projektu

Podmiotami kontrolującymi jest szerokie kierownictwo oraz wyspecjalizowane jednostki organizacyjne oraz komisje badawcze.

Etap kontroli przebiega w następujący sposób:

* Ustalanie i mierzenie wyników
* Porównanie wyników z normami
* Ocena wyników i reagowanie
* Zmiana norm, korekta odchyleń lub utrzymanie statusu quo

Wszelkie odstępstwa od wcześniej ustalonych norm/wytycznych/standardów są skrupulatnie analizowane i uaktualniane w celu nanoszenia poprawek takich jak zatrudnienie dodatkowych osób.

Kontrola kosztów oraz zużycia zasobów w trakcie przygotowania i wykonawstwa projektów

Zarządzanie kosztami jest jedną z najważniejszych kwestii dotyczących projektów. Odpowiednie planowanie pozwala mieć pełną kontrolę nad finansami. Zanim przystąpimy do realizacji projektu, trzeba oszacować jego koszty. Do tworzenia prognozy nie można podejść pobieżnie, w przeciwnym razie może się okazać, że odchylenia są zbyt duże, a przeznaczony [budżet projektu](about:blank) szybko przekroczony. Już podczas określania prognozy zakłada się, że podane kwoty mogą ulec zmianie i nie można kurczowo się przywiązywać do szacunków5.4

Aby mieć pewność, że prace idą zgodnie z planem, a budżet na żadnym etapie nie został przekroczony, trzeba kontrolować koszty na bieżąco. W tym celu wyznacza się częstotliwość generowania raportu. Proponuje się wykonać go raz na tydzień, a następnie analizuje się go pod kątem zgodności z tym, co znajdowało się w prognozach. Jest to najprostszy sposób na zweryfikowanie tego, które założenia się sprawdziły, a gdzie wystąpiły błędy.

Kontrola zużycia zasobów w trakcie przygotowywania i wykonawstwa projektu jest nie mniej ważna.

Jeśli zabraknie materiałów na przystosowanie/zwiększenie ilości nowych stanowisk pracy dla nowo zatrudnionych pracowników, możliwe, iż przedsiębiorstwo będzie zmuszone na wprowadzenie korekty daty końcowej ukończenia projektu.

Kontrola dostaw i podwykonawstwa

Wszystkie zamówione towary i produkty potrzebne w procesie realizowania projektu muszą być skrupulatnie monitorowane.

Zazwyczaj towary oraz produkty są dostarczane przez różnych dostawców i kurierów a dokumentacja potwierdzająca dostarczenie danych towarów jest dostępna w formie mailowej natychmiast po dostarczeniu towaru pod wskazany adres dostawy.

Wszelkie opóźnienia w dostawach są na bieżąco monitorowane i sprawdzane z koordynatorami firm transportowych oraz dostawców danych produktów.

Wszystkie problemy związane z niedotrzymywaniem terminów ukończenia prac – podpisanych umów z podwykonawcami mogą skutkować zerwaniem kontraktu na daną usługę bądź karami finansowymi związanymi z niedotrzymaniem terminów kontraktu.

Kontrola ryzyka projektu

Zarządzanie ryzykiem jest to działanie, które nie przeprowadza się tylko na początku projektu. To działanie musi być prowadzane przez cały czas cyklu życia projektu. Z tego powodu to działanie jest jednym z ważniejszych zadań dla Kierownika Projektu.

Zarządzanie ryzykiem jest to podejmowanie systematycznych działań pozwalających na identyfikację, ocenę i kontrolę ryzyka. Podstawowe etapy w zarządzaniu ryzykiem to:

* Identyfikacja - jak identyfikować i opisywać ryzyko
* Ocena ryzyka - prawdopodobieństwo ryzyka i jego wpływu
* Kontrola ryzyka - jaka będzie najlepsza reakcja na ryzyko

Kontrola i jakość projektu

Amerykański teoretyk zarządzania Joseph M. Juran, często uznawany za twórcę pojęcia jakości, zdefiniował ją jako „przydatność użytkową” („fitness for use”), co później, w 6. edycji „Podręcznika Jakości Jurana” („Juran’sQualityHandbook”) zostało zmienione na „przydatność dla celu” („fitness for purpose”). Juran podkreśla dwa komponenty jakości, które są kluczowe z punktu widzenia zarządzania jakością: cechy, które spełniają potrzeby klienta, oraz „wolność od niepowodzeń” („freedom from failures”)5.5.

Kontrola jakości projektu koncentruje się na identyfikowaniu i poprawianiu wad projektu w czasie i już po jego wprowadzeniu.

Monitorowanie jakości projektu odbywa się poprzez kontrole wymagań podanych w specyfikacji projektowej oraz wszelakich odstępstw od niej.

Kontrola pracy zespołu

Kontrolowanie pracowników to proces zmierzający do zapewnienia, aby rzeczywiste ich działania były zgodne z planowanymi. Menedżer musi się upewnić, czy działania członków zespołu projektowego rzeczywiście zbliżają organizację do przyjętych przez nią celów. Peter Drucker, guru zarządzania słusznie zauważył, że tym, czego nie można zmierzyć nie da się zarządzać5.6.

Często się mówi, że nadzór i kontrola to jedyna efektywna droga do sukcesu w zarządzaniu – trudno się z tym nie zgodzić.

Pracę zespołu można monitorować na różne sposoby:

- Monitoring wizyjny: Monitorowanie stanowiska pracy za pomocą standardowych kamer jest prostym i sprawdzonym sposobem kontroli pracownika. Metoda ta w pełni legalna, zgodnie z zapisami regulaminu pracy i interesem pracodawcy. Niemniej monitoring wizyjny nie sprawdzi się wszędzie

- Monitoring pracy komputera: Monitorowanie pracy komputera z wykorzystaniem dedykowanych aplikacji. Niektóre z aplikacji zliczają czas pracy, monitorują przeglądaną zawartość Internetu, zdarza się, że poszczególne narzędzia monitorujące pracę komputera współpracują również z kamerą, co daje możliwość bezpośredniego podglądu pracownika i kontroli jego efektywności.

- Monitoring telefonu służbowego: Pracodawca ma prawo do monitorowania aktywności telefonu.

- Analiza czasu wejścia i wyjścia z pracy: Kontrola pracownika może mieć również formę rejestracji czasu wejścia na teren zakładu pracy i czasu jego opuszczenia.

1. **Zamykanie projektu**

Zamykanie projektu odbywa się w następujących etapach:

* Odbiór projektu przez zleceniodawcę
* Rozliczenie projektu
* Opracowanie raportu z realizacji projektu
* Podjęcie decyzji o zakończeniu projektu
* Rozwiązanie zespołu projektowego

Według metodyki PRINCE2, która definiuje projekt jako organizację tymczasową, powołaną w celu dostarczenia jednego lub więcej produktów biznesowych według uzgodnionego uzasadnienia biznesowego, jej ostatnim etapem jest zamykanie projektu.Zamykanie Projektu może nastąpić na wskutek zakończenia wszystkich prac projektowych (zatrudnieniu wymaganej liczby pracowników) lub w wyniku podjęcia przez komitet sterujący decyzji o zakończeniu projektu (brak pracowników, koniec np. sezonu świątecznego). Najważniejsze jest to, aby projekt został zamknięty w sposób kontrolowany, a nie porzucony przez zespół projektowy i wykonawców. Najważniejsze cele tego procesu to: uzyskanie akceptacji odbiorcy produktów projektu, zapewnienie, że odbiorca produktów projektu posiada wiedzę dotyczącą ich użytkowania (np.: na jak długo pracownicy tymczasowi są zatrudnieni i za jaką stawkę), utrzymania i wspierania po zakończeniu projektu (dodatkowa rekrutacja pracowników), a także przeprowadzenie oceny oraz rewizji wyników projektu względem założeń początkowych (analiza projektu).

Odbiór projektu przez zleceniodawcę

W tym przypadku zleceniodawcą jest firma Go-To, która zleciła firmom rekrutacyjnym pomoc przy znalezieniu pracowników tymczasowych/agencyjnych. Na tym etapie klient potwierdza wykonanie projektu/zlecenia.

Rozliczenie projektu

Jest to dokument tworzony po oficjalnym zakończeniu projektu, który powinien objąć cały zakres projektu. Rozliczenie, w miarę możliwości, powinno być zrealizowane przez osobę bezstronną. Jednym ze sposobów zbierania informacji do sprawozdania może być kwestionariusz, który jest rozprowadzany do wszystkich osób związanych z projektem. W rozliczaniu udział powinny brać wszystkie osoby, które miały bezpośredni lub pośredni wkład w realizację projektu. W dokumencie zawarte mogą być również komentarze dotyczące:

* Sfery prac
* Zarządzania projektem
* Terminów
* Dostępności
* Stosowności zasobów
* Problemów dotyczących kontraktów
* Ilości dostępnych pracowników
* Barier językowych, itp.

Głównym celem sprawozdania powykonawczego jest wyciągnięcie wniosków oraz sporządzenie rekomendacji na przyszłość.

Opracowanie raportu z realizacji projektu

Zazwyczaj jest to dokument lub sprawozdanie poświadczające zakończenie projektu. W chwili zakończenia pracy nad projektem, szef projektu tworzy raport, który zostaje przedstawiony osobie odpowiedzialnej za realizację projektu. W dokumencie zawarte są informacje o zakresie zrealizowanych prac oraz poniesionych kosztach i zaleceniach na przyszłość. Częścią raportu końcowego jest także przedstawienie wyników projektu podmiotom zlecającym jego realizację.

Podjęcie decyzji o zakończeniu projektu

Będzie to zebranie zamykające cały projekt (proces rekrutacji), oraz ostatnie spotkanie wszystkich członków zespołu projektowego. Dostarczenie informacji do wszystkich członków projektu o jego zamknięciu.

Zakończenie projektu powinno się zakończyć analizą zamykająca odnosząca się do wyników rzeczowych w odniesieniu do podstawionych celów przebiegu lub realizacji projektu oraz oddziaływania składników wewnętrznych i zewnętrznych na projekt. W zakresie kontroli wyników powinno się sprawdzić, czy zostały osiągnięte wszystkie cele i założenia projektu. Trzeba również ocenić jakość planowania, system postępowania, wykorzystanie metody oraz współpracę w zespole projektowym w przebiegu realizacji projektu.

Rozwiązanie zespołu projektowego

Zamknięcie organizacji projektu oraz przywrócenie pracowników zespołu na stanowiska pierwotnych działów funkcjonalnych. Zaplanowanie przez kierownika projektu i szefa odpowiedniego działu funkcjonalnego, zagospodarowania członków zespołu w innych projektach. Podjęcie działań wspomagających przenoszenie pracowników.

Podsumowanie

Analizy przeprowadzone przez firmę GoTo po zakończeniu projektu, wykazały znaczący wzrost produkcji oraz obniżenie kosztów utrzymania pracowników, przy nieznaczącym spadku jakości oferowanych usług w fazie początkowej.

W pierwszych tygodniach od rozpoczęcia projektu zauważono obniżenie efektywności pracy. Wynikało to głównie z braku doświadczenia oraz nieznajomości procedur przez nowych pracowników. Część zespołu projektowego musiała zostać oddelegowana do przeszkalania nowo zatrudnionej załogi.

Większość tymczasowych pracowników zatrudnionych przez firmę GoTo była obcokrajowcami. Bariera językowa może powodować opóźnienia w realizacji zamierzonych celów produkcyjnych. Najskuteczniejszym rozwiązaniem problemu jest przetłumaczenie procedur oraz zasad BHP na języki ojczyste nowo zatrudnionych osób. Uproszczenie instrukcji przy ciągłym zachowaniu wysokich standardów BHP, skraca w znaczącym stopniu czas szkolenia.

Dzięki pracownikom agencyjnym/tymczasowym firma może w skuteczniej reagować na sezonowe zmiany na rynku (okres świąteczny). Zapobiega to także przeciążeniu pracowników zatrudnionych na kontraktach oraz zwiększa przychody firmy w okresie zmożonego zapotrzebowania na dane produkty.

Dodatkowymi kosztami, które są generowane w trakcie rekrutacji są szkolenia i wdrażanie nowych pracowników. Jest to część projektu, która musi być powtarzana za każdym razem, gdy w firmie powstaje zapotrzebowanie na dodatkową siłę roboczą.

Części pracowników tymczasowych/agencyjnych oferowane jest stałe zatrudnienie w firmie, aby uzupełnić braki kadrowe sprzed okresu wzmożonej aktywności na rynku.

1. **Bibliografia**

2. **Definiowanie projektu**

- http://www.edupedia.pl/words/index/show/281176\_slownik\_wyrazow\_obcych-ryzyko.html

3. **Planowanie projektu**

3.1.https://witrynawiejska.org.pl/data/elearning/ewaluacja.pdf

3.2.http://www.siz.poznan.pl/wp-content/uploads/2017/02/Dbanie-o-zdrowie-\_materialy-dla-uczestnikow.pdf

3.3.https://mtc.pl/harmonogram-projektu/

3.4.https://mfiles.pl/pl/index.php/Rezerwy\_w\_projekcie

3.5.https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/16536/Planowanie%20przebiegu%20projektów%20PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

3.6.https://www.towarzystwoamicus.pl/images/publikacje/Analiza\_ryzyka\_w\_projekcie.pdf  
3.6.http://www.edunice.pl/wp-content/uploads/2014/11/skrypt-Zarzadzanie.Projektami.pdf  
3.7.http://combeenut.pl/zarzadzanie-zespolem-projektowym/

3.8.http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:iKX\_A37rZ0UJ:roz4.eprocesy.pl/buddydrive-2/file/karbownik-zarzadzanie-projektem/+&cd=1&hl=pl&ct=clnk&gl=pl

3.9. Ackoff R.L., Zasady planowania w korporacjach, PWE, Warszawa 1973

3.10. Kisielnicki J., Zarządzanie, PWE, Warszawa 2008

3.11. Griffin R.G., Podstawy zarządzania organizacjami, PWN, Warszawa 1996

3.12 Krzakiewicz K., Funkcja planowania w procesie zarządzania, w: Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008

3.13 Trocki M. Wyrozębski P, Red. Naukowa; Planowanie przebiegu projekt, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

3.14. Ł. Sułkowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi. SWSPIZ, Łódź 2001

3.15. G. Łukasiewicz, Kapitał ludzki organizacji. Pomiar i sprawozdawczość. Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2009

4. **Realizowanie projektu**

4.1.https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/16536/Planowanie%20przebiegu%20projekt%C3%B3w%20PL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

4.2.https://caritaspoznan.pl/upload/skrypt-abc-tworzenia-projektu-nowy%20(1).pdf

4.3.https://ore.edu.pl//images/files/POWER/zarzadzanie\_oswiata/materialy\_pomocnicze/realizacja\_rpw\_metodyka\_projektu.pdf

5**. Kontrola i monitorowanie**

5.1https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?\_nfpb=true&\_pageLabel=P12600148111342798606193&html\_tresc\_root\_id=3000905&html\_tresc\_id=3000922&html\_klucz=1356&html\_klucz\_spis=

5.2 https://grantthornton.pl/publikacja/nie-szukaj-rak-do-pracy-wykorzystaj-dane-i-zwieksz-wydajnosc-magazynu-oraz-produkcji/

5.3 http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000158057095

5.4 https://e-biznes.pl/planowanie-kontrola-kosztow-projektu

5.5 https://www.utrzymanieruchu.pl/definiowanie-i-pomiar-jakosci-w-projektach/

5.6 https://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/kontrolowanie-pracownikow-jak-to-robic-wlasciwie/

6. **Zamykanie projektu**

6.1.https://mfiles.pl/pl/index.php/Fazy\_projektu\_wg\_PRINCE2

6.2.http://zeszyty-naukowe.wwsi.edu.pl/zeszyty/zeszyt4/Wybrane\_Aspekty\_Planowania\_W\_Metodyce\_PRINCE2\_TM.pdf

6.3.https://pdf.helion.pl/efzap4/efzap4.pdf

6.4.https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/8942/10.%20Metody%20zarz%c4%85dzania%20i%20harmonagramowania%20projektami%20%28XX%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y