

## FORMUŁOWANIE CELÓW W METODZIE PROJECT CYCLE MANAGEMENT NA PRZYKŁADZIE REALIZACJI PROJEKTU „SYSTEM PRZECIWDZIAŁANIA POWSTAWANIU BEZROBOCIA NA TERENACH SŁABO ZURBANIZOWANYCH”

**Bogusław Klimczuk**

*Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji*

Powstanie metodologii Project Cycle Management (PCM) jest wynikiem długich lat pracy z projektami finansowanymi z funduszy OECD. Przez szereg lat obserwowano mianowicie, że znacząca liczba projektów dostarczała znacznie słabszych wyników, niż oczekiwano. Jako najważniejsze powody wskazywano:

- słabe planowanie i nieprofesjonalne przygotowanie projektów,
- niedostosowanie projektów do rzeczywistych potrzeb beneficjentów,
- słabe uwzględnianie zagrożeń,
- ignorowanie czynników wpływających na trwałość korzyści z projektów, (brak korzystania z doświadczeń wynikających z poprzednich projektów).

Celem PCM jest eliminacja zagrożeń i skupienie wszelkich sił i środków na zapewnieniu trwałych korzyści: jak najmniejszym kosztem i wysiłkiem. PCM zapewnia właściwe przygotowanie projektu, uwzględnienie i szczegółową analizę potrzeb beneficjentów a następnie (za pomocą standardowej procedury i dokumentacji) określenie efektów, ich realizację i wreszcie ocenę końcową.

Fazy Project Cycle Management (PCM):

1. Planowanie – to faza wstępna polegająca na ogólnej analizie sytuacji na bardzo ogólnym poziomie: sektorowym, krajowym, branżowym w kontekście projektów europejskich oraz środków na ich finansowanie.
2. Identyfikacja – tworzymy (np. w grupie roboczej) kilka pomysłów, dokonujemy wyboru najbardziej obiecujących, fazę kończy stworzenie koncepcji projektu.
3. Opracowanie – to faza zagłębiania się w szczegóły: beneficjenci oraz udziałowcy dopracowują pomysły, określają cele i zastanawiają się nad dwoma bardzo istotnymi sprawami:
  - wykonalnością projektu (jak duże szanse powodzenia ma projekt),
  - trwałością jego efektów (na ile trwałe będą jego skutki dla beneficjentów, czy spodziewane korzyści nie znikną po krótkim czasie).
4. Finansowanie, kolejna faza projektu, ma miejsce, gdy jest on poddawany szczegółowej weryfikacji i

komisja oceniająca podejmuje decyzję o przekazaniu, funduszy na projekt.

5. Faza wdrażania to uruchomienie projektu, rozpoczęcie pracy, weryfikacja postępów w stosunku do planów, w miarę potrzeby wprowadzanie poprawek w sposobie realizacji. Fazę wdrożenia kończy zakończenie prac i przygotowanie (jeśli to konieczne) dokumentacji dotyczącej otrzymanych wyników prac.
6. W fazie oceny (ewaluacji) instytucja odpowiedzialna za przyznanie funduszy dokonuje oceny osiągniętych efektów w stosunku do zaplanowanych. Jest to faza głębszej refleksji dla obu stron, finansującej oraz wdrażającej; co zostało osiągnięte, jakim nakładem sił i środków, czy można było coś zrobić lepiej, inaczej, czy można było czegoś uniknąć. W fazie tej powstają wartościowe wnioski na przyszłość.

Projekty są planowane tak, by odpowiadać na problemy beneficjentów. Prawidłowo zaplanowany projekt odpowiadający na prawdziwe potrzeby odbiorców nie może być osiągnięty bez analizy obecnej sytuacji. Niemniej jednak obecna sytuacja będzie prawdopodobnie postrzegana inaczej przez różne grupy udziałowców. Tak więc jest bardzo ważne, by zebrać razem przedstawicieli wszystkich kluczowych udziałowców w fazie analizy.

Analiza i formułowanie celów w metodzie PCM składa się z trzech kroków:

1. opisanie sytuacji w przyszłości, po naprawieniu problemów,
2. zweryfikowania hierarchii celów,
3. przedstawienia relacji pomiędzy środkami a rezultatami na wykresie.

Głównym rezultatem prac powinna być matryca logiczna. Wyznacza ona logikę interwencji projektu (jeśli podjęte zostaną działania wówczas osiągnane będą rezultaty, a następnie cele projektu itd.) oraz opisuje ważne założenia i ryzyka leżące u podstawy logiki. Daje to bazę do sprawdzania wykonalności projektu. Matryca logiczna definiuje zadania, które mają być podejmowane, niezbędne zasoby oraz zakres odpowiedzialności zarządzających. Dostarcza także szkielet działań, według którego będzie monitorowany i ewoluowany postęp.

Ogólne cele projektu powinny wyjaśniać, dlaczego projekt jest ważny dla społeczeństwa, w kategoriach długoterminowych korzyści dla beneficjentów i szerszych korzyści dla innych grup. Powinny określać również, w jaki sposób program pasuje do regionalnej (sektorowej polityki Unii Europejskiej oraz regionalnych rządów) organizacji, których dotyczy. Cele ogólne nie zostaną osiągnięte dzięki samemu projektowi, ale będą również wymagać działania innych programów i projektów.

Cel projektu powinien odnosić się do kluczowego problemu i być definiowany w kategoriach korzyści otrzymywanych przez beneficjentów lub grupę docel-

lową, będących rezultatem wykorzystywania usług przewidzianych przez program.

Wyniki (rezultaty) opisują usługi, które będą dostarczane założonym beneficjentem lub grupie docelowej, a samo ich dostarczenie powinno być możliwe do obliczenia przez zarządzających projektem. Wyniki (rezultaty) powinny dotyczyć głównych przyczyn problemów dotykających grupę docelową.

Działania powinny określać w jaki sposób dobra i usługi projektu będą dostarczane ostatecznym beneficjentom, co będzie się podejmować aby rezultaty dotarły do ostatecznych beneficjentów.

Cele jakie sobie i innym stawiamy powinny wyrażać rzeczywiste interesy organizacji na rzecz której działamy. Muszą być z jednej strony realistyczne z drugiej – na tyle ambitne, by stanowić dla zaangażowanych stron wyzwanie i prowadzić do rozwoju firmy. Konsultanci posługują się często akronimem **SMART** jako regułą wypuklającą najistotniejsze kryteria, które cele winny spełniać (angielski przymiotnik smart ma konotacje wybitnie pozytywne i znaczy "zmyślny", "bystry", "elegancki").

**Specific – KONKRETNE** – mgliste, niedookreślone cele nie mogą być wytycznymi racjonalnego działania i podstawą oceny pracy innych.

**Measurable – MIERZALNE** – musi istnieć jakaś miara oceny stopnia realizacji celu; najlepiej, gdy jest to kryterium wymierne, określone liczbowo. Gdy nie jest to możliwe, konieczne jest poszukiwanie jak najbardziej jednoznacznych kryteriów jakościowych.

**Achievable – OSIĄGALNE** – ustalanie celu musi uwzględniać realną analizę sytuacji (zasoby, mocne strony, zagrożenia itd.). Cel ma więc być wykonalny i jednocześnie nie nazbyt łatwy w odniesieniu do możliwości jednostki lub zespołu.

**Rational – RACJONALNE** – cel ma sens wyłącznie w odniesieniu do struktury żywotnych interesów organizacji lub jednostki i musi być umieszczony w hierarchii priorytetów.

**Trackable – MOŻLIWE DO PRZEŚLEDZENIA** – na każdym etapie realizacji musi istnieć możliwość określenia, czy i w jakim stopniu zbliżamy się do osiągnięcia celu. Takie monitorowanie umożliwia np. podjęcie działań korygujących

Projekt: „**System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych**” realizowany jest w ramach tematu: „Wspieranie zdolności przystosowawczych przedsiębiorstw i pracowników do zmian strukturalnych w gospodarce oraz wykorzystania technologii informatycznych i innych nowych technologii” programu EQUAL Komisji Europejskiej przez kilkunastu partnerów, m.in. Wyższą Szkołę Zarządzania i Administracji w Zamościu, Wyższą Szkołę Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie, CASE – Doradcy sp. z o.o. w Warszawie, oraz kilkunastu partnerów regionalnych.

Celem tworzonego przez wymienione organizacje Partnerstwa na Rzecz Rozwoju jest integracja, funkcjonujących w słabo zurbanizowanym regionie Polski

wschodniej, stowarzyszeń i organizacji gospodarczych, w szczególności: małych i średnich przedsiębiorstw, instytucji samorządowych, szkół wyższych, firm badawczych oraz organizacji pracodawców i pracowników, wokół problemów:

- przygotowania i zastosowania trwałych, nowoczesnych systemów wspomagania małych i średnich przedsiębiorstw w celu zapobiegania ich upadłości oraz wdrażania nowych metod zarządzania, zwłaszcza bazujących na narzędziach informatycznych, ,
- wspierania zatrudnienia pracowników, których kwalifikacje należy dostosowywać do wymagań stawianych przez gospodarkę rynkową i społeczeństwo informacyjne,
- rozwoju świadomości potrzeb szkolenia ustawicznego jako elementu nowoczesnej działalności gospodarczej.

Celem nadrzędnym projektu jest wspieranie krajowej polityki przeciwdziałania bezrobociu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, zaś cel projektu – stosownie do wykorzystywanej w zarządzaniu metody PCM – sformułowano następująco: **Przeciwdziałanie wykluczeniu zawodowemu osób zagrożonych bezrobociem na terenach słabo zurbanizowanych.**

Cel nadrzędny projektu i cel główny pozwolił zdefiniować trzy grupy celów szczegółowych:

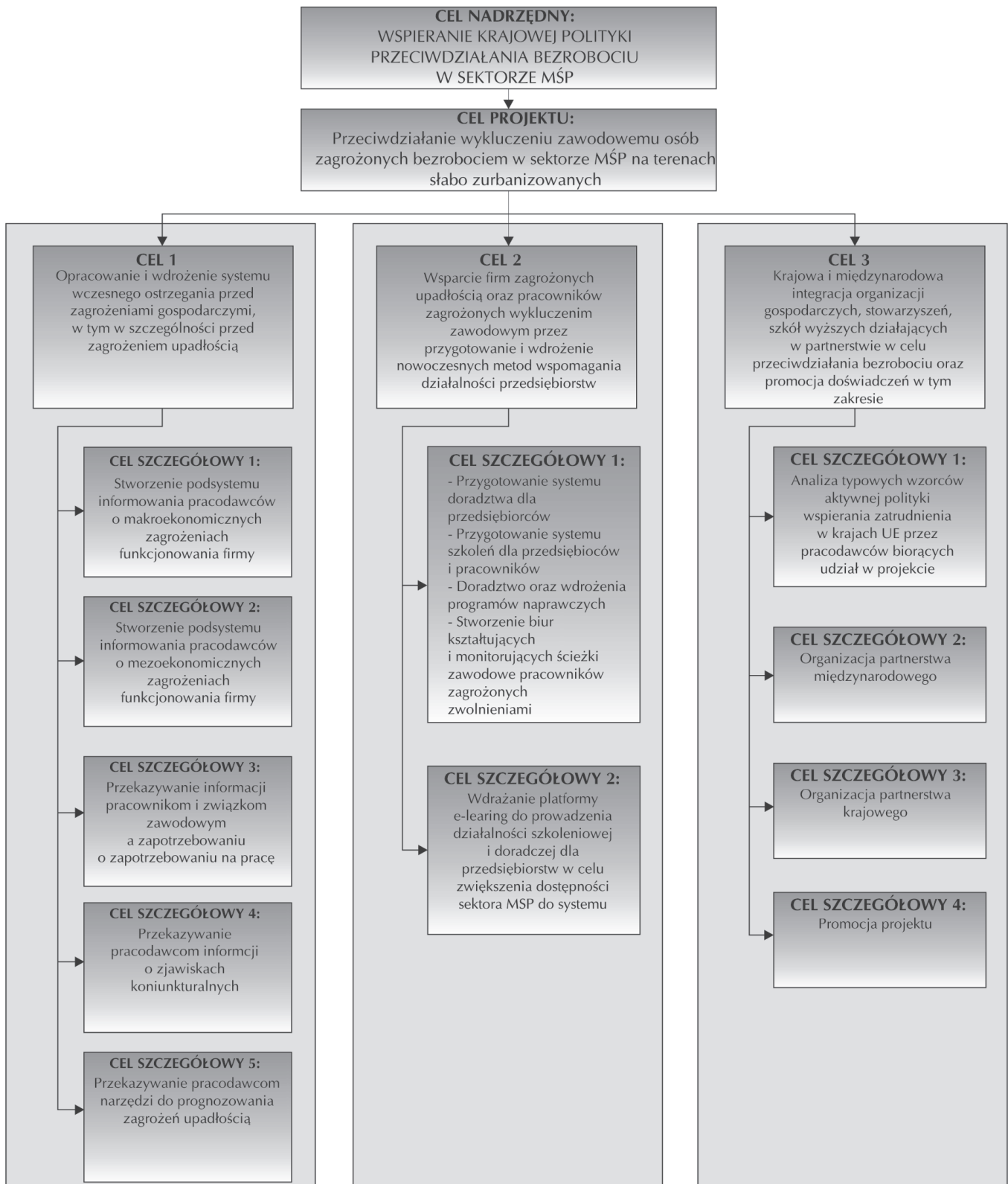
- Cel 1: Opracowanie i wdrożenie systemu wczesnego ostrzegania przed zagrożeniami gospodarczymi, w tym w szczególności przed zagrożeniem upadłością (wraz z 5 celami szczegółowymi),
- Cel 2: Wsparcie firm zagrożonych upadłością oraz pracowników zagrożonych wykluczeniem zawodowym poprzez przygotowanie i wdrożenie nowoczesnych metod wspomagania działalności gospodarczej (oraz 2 cele szczegółowe)
- Cel 3: Krajowa i międzynarodowa integracja organizacji gospodarczych, stowarzyszeń i szkół wyższych działających w Partnerstwie w celu przeciwdziałania bezrobociu oraz promocji doświadczeń w tym zakresie (wraz z 4 celami szczegółowymi)

Przedstawione powyżej cele zostały wypracowane w trakcie warsztatów, w których uczestniczyli reprezentanci trzech instytucji wiodących (WSZiA, WSiZ oraz CASE Doradcy) jak również beneficjentów ostatecznych (Unia Szeferów Firm, NSZZ Solidarność Region Rzeszowski).

Innowacyjność projektu opiera się przede wszystkim na nowatorskiej metodologii (działania wyprzedzające) podejścia do rozwiązywania problemów zagrożenia upadłością przedsiębiorstw oraz problemów ryzyka utraty miejsc pracy przez pracowników przedsiębiorstw sektora MSP.

Nowatorskie podejście można odnaleźć na wszystkich poziomach realizacji projektu:

Poziom I – wybór przedsiębiorstw do projektu na podstawie:



Rys. 1. Drzewo celów projektu „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”

- informacji makro i mezo,
- analiz makroekonomicznych,
- badań rynku pracy,
- benchmarkingu,
- informacji od regionalnych organizacji pracodawców,
- ewaluacji stanu przedsiębiorstw typowanych do udziału w projekcie.

Poziom II – wspomaganie pracodawców i pracowników z MSP uczestniczących w projekcie:

- ocena potrzeb szkoleniowych i doradczych,
- systematyczne kontakty z “opiekunami przedsiębiorstw”,
- szkolenia tradycyjne i typu distance learning,
- doradztwo standardowe,
- doradztwo specjalistyczne – pomoc w tzw. trudnych przypadkach oraz tzw. misje gospodarcze,
- pomoc udzielana pracownikom przewidzianym do zwolnienia.

Poziom III. Wymiana informacji, tworzenie efektu synergicznego uczestnictwa w projekcie.

- systematyczne pokazywanie rezultatów (co kwartał) prowadzonej działalności szkoleniowej i doradczej,
- umożliwienie stałych kontaktów (sieć informatyczna) pracodawców i pracowników objętych projektem,
- doskonalenie metod badań, szkoleń oraz doradztwa w okresie realizacji projektu, w tym w szczególności w zakresie pilotażowym,

- wykorzystanie doświadczeń i dorobku partnerstwa ponadnarodowego

**Praktyka w Polsce i w innych krajach dowodzi, że mniejsze koszty ekonomiczne i społeczne występują przy restrukturyzacji, ale jednoczesnym utrzymaniu istniejących miejsc pracy niż tworzeniu nowych.** Jednocześnie doświadczenie wskazuje, że ponad 70% osób tracących pracę było ostatnio zatrudnionych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Dla zagwarantowania osiągnięcia celu głównego i celów cząstkowych uczestnikami Partnerstwa są małe i średnie przedsiębiorstwa, instytucje samorządowe, organizacje gospodarcze oraz placówki badawcze, szkoleniowe, organizacje branżowe, które posiadają odpowiedni poziom wiedzy i doświadczenia, aby w sposób bezpośredni (badania, dyskusje, seminaria, warsztaty robocze, kursy, konferencje) przygotować i wdrażać zindywidualizowane programy szkoleniowe, dostosowane do potrzeb przedsiębiorstw i ich pracowników. Natomiast organizacje pracodawców, związki pracowników oraz organizacje społeczne wnoszą swoje praktyczne doświadczenie przy tworzeniu i wdrażaniu systemu i metod zapobiegania likwidacji miejsc pracy w zagrożonych firmach oraz branżach.

Wykorzystanie metody PCM umożliwiło uporządkowanie zarządzania projektem oraz jasne sprecyzowanie celów, zadań i działań dla poszczególnych partnerów, jak również właściwe prowadzenie rozliczeń i raportowania – zarówno na potrzeby wewnętrzne jak i zewnętrzne.