



---

---

---

---

---

---

---

---

**Spis treści**

Zagadnienia wprowadzające	3
Podjęcie metodyczne oparte na matrycy logicznej	12
- Analiza interesariuszy	15
- Analiza problemów	21
- Analiza celów	23
- Analiza strategii	26
- Matryca logiczna	29

2

---

---

---

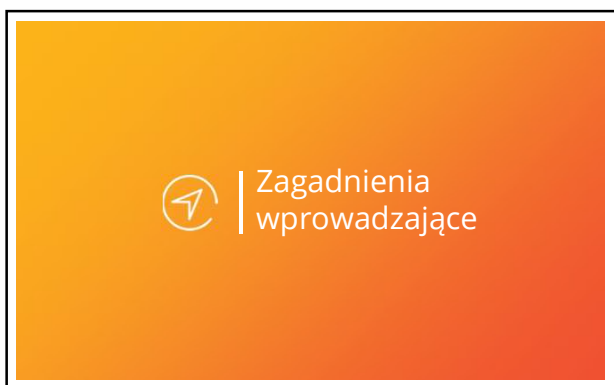
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

Akademia  
Zarządzania Sportem

### Definicja projektów

Projekty są to:

- niepowtarzalne przedsięwzięcia
- o wysokiej złożoności
- określone co do okresu ich realizacji, rozciągnięte znacznie w czasie, z wyróżnionym początkiem i końcem
- wymagające zaangażowania znacznych lecz limitowanych środków rzeczowych, ludzkich, finansowych
- realizowane zespołowo przez zespół wysokokwalifikowanych wykonawców różnych dziedzin (interdyscyplinarne)
- związane z wysokim ryzykiem technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym
- wymagające zastosowania specjalnych metod przygotowania i realizacji

4

© Michał Trocki | Bartosz Guzda

---

---

---

---

---

---

---

---

Akademia  
Zarządzania Sportem

### Projekty na tle innych procesów w organizacji

Powtarzalność	mała i bardzo mała	Procesy improwizowane	Przedsięwzięcia (projekty)
	średnia	Procesy rutynowe	Funkcje
	duża i bardzo duża		
		mała i bardzo mała	duża i bardzo duża
		Złożoność	

5

© Michał Trocki | Bartosz Guzda

---

---

---

---

---

---

---

---

Akademia  
Zarządzania Sportem

### Podstawowe cele projektów

6

© Michał Trocki | Bartosz Guzda

---

---

---

---

---

---

---

---



Zależności pomiędzy podstawowymi celami projektu

**WE OFFER 3 KINDS OF SERVICES**  
**GOOD-CHEAP-FAST**  
**BUT YOU CAN PICK ONLY TWO**  
**GOOD & CHEAP WON'T BE FAST**  
**FAST & GOOD WON'T BE CHEAP**  
**CHEAP & FAST WON'T BE GOOD**

7

© Bartosz Guzsa

---

---

---

---

---

---

---

---



Wiodące role w zarządzaniu projektami



8

© Michał Trocki | Bartosz Guzsa

---

---

---

---

---

---

---

---



Obszary problemowe zarządzania projektami



9

© Michał Trocki | Bartosz Guzsa

---

---

---

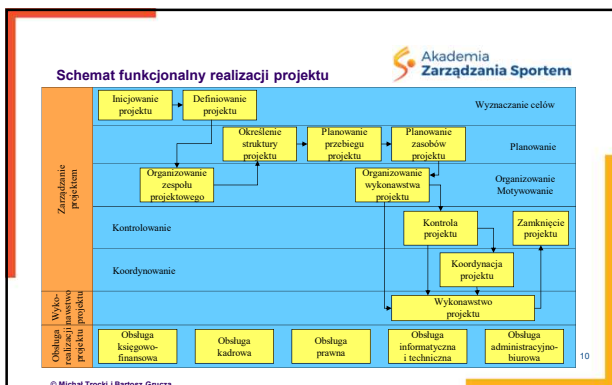
---

---

---

---

---




---

---

---

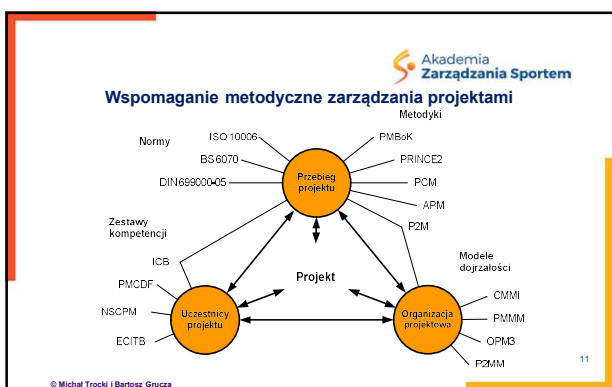
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

Podejście metodyczne oparte na macierzy logicznej

---

---

---

---

---

---

---

---



**Analiza i planowanie projektu w oparciu o podejście LFA (Logical Framework Approach)**



LFA jest opracowanym pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku przez Amerykańską Agencję do spraw Rozwoju Międzynarodowego (US Agency of International Development) podejściem metodycznym zmierzającym do poprawy systemów planowania i kontroli projektów.

13

© Bartosz Grucza

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



**Zgodnie z podejściem LFA (Logical Framework Approach)**

do pełnego zdefiniowania projektu prowadzą dwie fazy – analizy i planowania, w ramach których realizowane są następujące działania:

- faza analizy:
  - Analiza interesariuszy – identyfikacja i charakterystyka głównych interesariuszy, grup docelowych i beneficjentów, z uwzględnieniem problemów wymagających późniejszej interwencji
  - Analiza problemu – identyfikacja kluczowych problemów, zagrożeń i możliwości determinujących przyczyny i skutki relacji
  - Analiza celów – określenie celów wynikających z istniejących problemów, wskazanie środków prowadzących do pożądanego rezultatu
  - Analiza strategii – określenie różnych strategii prowadzących do osiągnięcia celów; wybór najlepszej strategii; określenie celów nadrzędnych i celów projektu
- faza planowania:
  - Matryca logiczna – określenie struktury projektu / programu, sprawdzenie wewnętrznej logiki, formułowanie celów i mierzalnych rezultatów, ogólne określenie zasobów i kosztów
  - Harmonogram projektu – określenie sekwencji i zależności między zadaniami; oszacowanie czasu trwania zadań, określenie kamieni milowych i przypisanie odpowiedzialności
  - Plan wykorzystania zasobów – wynikające z harmonogramu projektu zestawienie zapotrzebowania na zasoby i budżet

14

© Bartosz Grucza

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



**Analiza interesariuszy**

**Definicja interesariuszy**

Termin interesariusze jest polskim tłumaczeniem angielskiego terminu *stakeholders* pochodzącego od określenia *to have a stake in* co można przetłumaczyć na polski jako „mieć interes w czymś”.

Interesariuszy można określić jako osoby, grupy osób i instytucje, których interesy (aspiracje) związane są z projektem ze względu na możliwość oddziaływania na przebieg i skutki projektu lub/i ze względu na podleganie oddziaływaniu projektu lub jego skutków.

15

© Bartosz Grucza

---

---

---

---

---


---

---

---

---

---



**Analiza interesariuszy**

**Wpływ interesariuszy**

Interesariusze mogą oddziaływać na przedsiębiorstwo lub projekt zarówno pozytywnie, tzn. wspierać jego cele, jak również negatywnie, utrudniając lub uniemożliwiając realizację jego celów.

Im większe są potencjalne możliwości oddziaływania, tym większe jest znaczenie interesariuszy dla realizacji projektu.

Znajomość interesariuszy projektu, reprezentowanych przez nich interesów, sposobów ich artykulacji i możliwości oddziaływania mają istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektem.

16

© Bartosz Grucza

---

---

---


---

---

---

---

---



**Analiza interesariuszy**

**Cel analizy interesariuszy**

Analiza interesariuszy jest jednym z kluczowych elementów analizy środowiska realizacji projektu i otoczenia przedsiębiorstwa.

Celem analizy interesariuszy jest określenie rzeczywistego a nie formalnego układu władzy związanego z zarządzaniem przedsiębiorstwem lub z zarządzaniem projektem.

17

© Bartosz Grucza

---

---

---


---

---

---

---

---



**Analiza interesariuszy**

**Wykorzystanie analizy interesariuszy**

Wyniki analizy interesariuszy stanowią mogą i powinny podstawę analizy możliwości realizacyjnych złożonych przedsięwzięć (projektów).

Analiza możliwości realizacyjnych polega na określeniu przewidywanych reakcji interesariuszy wobec podejmowanych działań, zarówno pozytywnych, jak też przede wszystkim negatywnych.

W odniesieniu do reakcji negatywnych określone powinny być przeciwdziałania osłabiające lub niwelujące te reakcje. Plan działań przeciwdziałających powinien być elementem planu wdrożenia projektu.

18

© Bartosz Grucza

---

---

---

---

---

---

---

---

**Akademia Zarządzania Sportem**

## Analiza interesariuszy

<b>Interesariusze</b> główni interesariusze projektu (beneficjenci projektu, partnerzy), pozostałi interesariusze	<b>Charakterystyka</b> interesariuszy z punktu widzenia elementów istotnych w projekcie	<b>Interesy / oczekiwania</b> interesy, cele poszczególnych interesariuszy, oczekiwania wobec projektu, charakter wpływu na projekt (pozytywny / negatywny)	<b>Silne i słabe strony</b> dostępne zasoby / środki, wiedza i doświadczenie, potencjalny wkład do projektu	<b>Implikacje i wkład</b> dla projektu planowane działania wobec interesariuszy, sposoby współpracy z interesariuszami przychylnymi dla projektu, sposoby radzenia sobie z interesariuszami negatywnie wpływającymi na projekt
--	--	--	--	---

1. Główni interesariusze:  
1.1.  
1.2.  
1.3.

2. Interesariusze drugorzędni:  
2.1.  
2.2.  
2.3.

3. Pozostali interesariusze:  
3.1.  
3.2.  
3.3.

19

© Bartosz Gruca

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Akademia Zarządzania Sportem**

## Analiza interesariuszy

<b>Interesariusze zewnętrzni pozaorganizacyjni</b>	<b>Regulatory</b> – administracja państwowa i samorządowa, – partie polityczne, – instytucje UE, – inne instytucje międzynarodowe, – stowarzyszenia fachowe, – media lokalne i krajowe.	<b>Interesariusze zewnętrzni wewnątrzorganizacyjni</b> – organ nadzorczy, – eksperci, – naczelne kierownictwo, – kierownictwo biura projektów, – kierownicy funkcjonalni, – pracownicy biura projektów, – pracownicy liniowi, – reprezentacje pracownicze.	<b>Osoby</b> – sponsorzy, – użytkownicy końcowi, – instytucje obywateli, – usługodawcy, – społeczności lokalne, – organizacje społeczne, – inne grupy interesu.
<b>Dostawcy</b> – sponsorzy, – banki i instytucje finansowe, – dostawcy usług, – dostawcy materiałów, – dostawcy wyposażenia, – podwykonawcy, – biura inżynierskie, – doradcy i firmy doradcze, – kancelarie prawnicze, – potencjalni pracownicy.	<b>Interesariusze wewnętrzni</b> – komitet strategiczny, – kierownik projektu, – zespoły wykonawcze, – zespoły zarządzania projektami, – zespoły obsługi administracyjno-technicznej, – specjaliści, – konsultanci.	<b>Projekt</b> Organizacja / instytucja	
	<b>Konkurenci</b> – konkurenci bezpośredni, – konkurenci pośredni.	<b>Otoczenie organizacji</b>	

20

© Michał Tocki i Bartosz Gruca

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Akademia Zarządzania Sportem**

## Analiza problemu

wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa problemu stanowiącego zwięzły opis istniejącej negatywnej sytuacji.

Analiza problemu obejmuje następujące etapy:

1. Analiza istniejącej sytuacji
2. Identyfikacja kluczowych problemów
3. Wskazanie zależności przyczynowo-skutkowych

21

© Bartosz Gruca

---

---

---

---

---

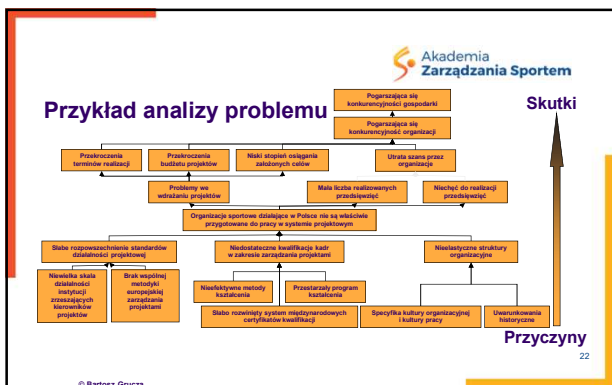
---

---

---

---

---




---

---

---

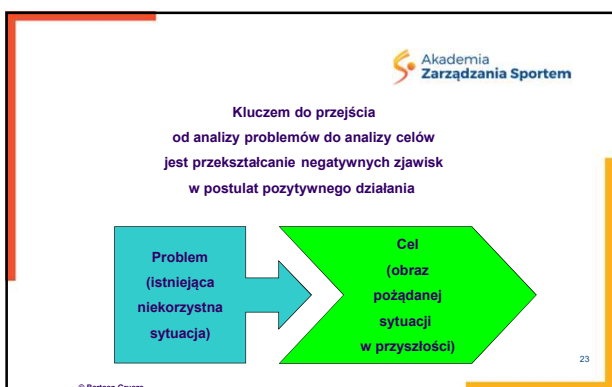
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

**Analiza celów**

wykonywana jest najczęściej za pomocą drzewa celów stanowiącego zwięzły opis pożądanej sytuacji w przyszłości.

Analiza celów obejmuje następujące etapy:

1. Opis przyszłej, pożądanej sytuacji
2. Identyfikacja potencjalnych rozwiązań
3. Zamiana aspektów negatywnych w pozytywne

The diagram is numbered 24.

---

---

---

---

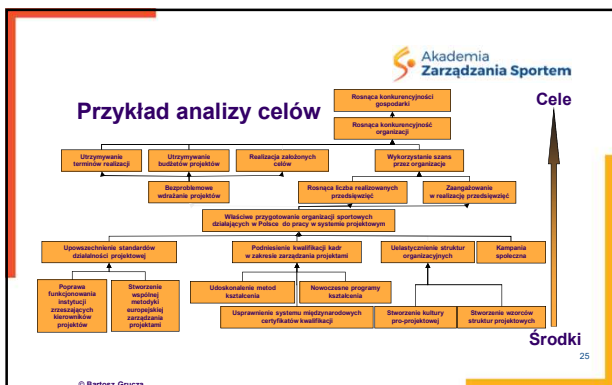
---

---

---

---






---

---

---

---

---

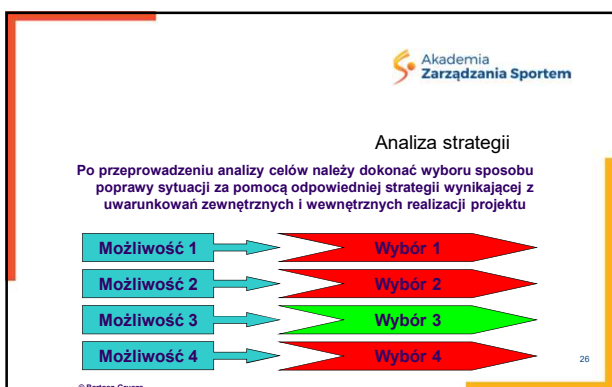
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Analiza strategii** polega na ocenie i wyborze wariantów osiągnięcia celów w oparciu o:

- **uwarunkowania zewnętrzne** (np. czas, budżet, priorytety UE, zasoby, akceptacja społeczna etc.)
- **uwarunkowania wewnętrzne** (np. zdolności organizacyjne, doświadczenie, know-how etc.)

Analiza strategii obejmuje następujące etapy:

1. Identyfikacja możliwych rozwiązań
2. Wybór jednej lub kilku strategii
3. Decyzja o wyborze strategii jako punkt wyjścia dla projektu

---

---

---

---

---

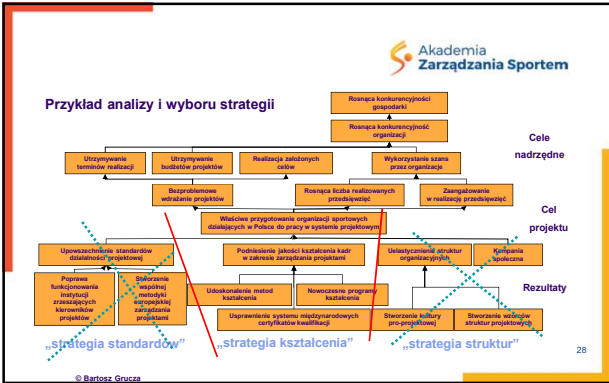
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Akademia Zarządzania Sportem**

**Co oznacza, że cele są SMART?**

**S – specific – szczegółowe, konkretne** – powinny być szczegółowo opisane, dotyczyć konkretnych problemów

**M – measurable – mierzalny** – cel powinien być łatwo przeformułowany na rezultaty, użyty w liczby (skwantyfikowany) przedstawione w dalszej części wniosku

**A – acceptable/accurate – akceptowalny/trafny** – cel powinien być przedyskutowany i skonsultowany z najważniejszymi interesariuszami projektu, a przede wszystkim z jego odbiorcami. Trafność odnosi się do zdiagnozowanego wcześniej problemu i wskazuje, że cel musi bezpośrednio wynikać z opisanej wcześniej sytuacji i obejmować wszystkie przyczyny powstania problemu (kompleksowość).

**R – realistic – realistyczny** – możliwy do osiągnięcia poprzez realizację projektu - nie może się odnosić do zadań i obszarów, które projektem nie będą objęte. Zadania, które projektodawca zamierza wykonać, powinny być ściśle związane z celem i w oczywisty sposób zmierzać do jego realizacji.

**T – time-bound – określony w czasie** – każdy cel powinien zawierać w swojej konstrukcji lemin, w jakim ma być osiągnięty.

?

<p><b>S (specific)</b> Odnoszące się do celów, które mają mierzyc.</p> <p><b>M (measurable)</b> Mierzalne (ilościowo lub jakościowo).</p> <p><b>A (available)</b> Dostępne po akceptowanej cenie.</p> <p><b>R (relevant)</b> Odpowiadające potrzebom kierowników w zakresie informacji.</p> <p><b>T (timely)</b> Mierzące we właściwym czasie, by wiadomo było, kiedy dany cel ma zostać osiągnięty.</p>	<p><b>S – Specific (konkretne)</b></p> <p><b>M – Measurable (mierzalne)</b></p> <p><b>A – Achievable (osiągalne)</b></p> <p><b>R – Realistic (realne)</b></p> <p><b>T – Timebound (określone w czasie)</b></p>
--	--

31

© Bartosz Gruca

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Akademia Zarządzania Sportem**

Ciele nadrzędne

Cel projektu

Rezultaty

Działania

Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki
Ciele nadrzędne
Cel projektu
Rezultaty
Działania
Środki

**Druga kolumna matrycy logicznej:**

- obiektywnie weryfikowalne wskaźniki

Obiektywnie weryfikowalne wskaźniki opisują cele projektu w operacyjnie mierzalnych kategoriach i zapewniają podstawy dla mierzenia wydajności. Specyfikacja tych wskaźników działa jako sprawdzenie wykonalności celów oraz formuje bazę dla systemu monitorowania projektu. Kiedy już wskaźnik zostanie określony, powinien być rozwinęty z uwzględnieniem szczegółów ilości, jakości, czasu, miejsca, grupy docelowej (QOT – quantity, quality, time, place, target group).

32

© Bartosz Gruca

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Akademia Zarządzania Sportem**

**Trzecia kolumna matrycy logicznej:**

- źródła weryfikacji - dowody

Źródła weryfikacji
Ciele nadrzędne
Cel projektu
Rezultaty
Działania
Koszty

Źródła weryfikacji  
Podczas formułowania wskaźników, powinno zostać określone źródło informacji i sposób zbierania danych. Pomoże to w sprawdzeniu czy realistycznie wskaźnik może zostać zmierzony angażując rozsądną ilość czasu, pieniędzy i wysiłku.

Należy określić:

- format, w którym informacja powinna być udostępniana (np. raporty postępu, sprawozdania z projektu, ewidencję projektu, oficjalne statystyki itp.)
- kto powinien dostarczać informację
- jak regularnie informacja powinna być dostarczana (miesięcznie, kwartalnie, rocznie itp.)

Źródła poza projektem powinny być oszacowywane pod kątem dostępności, niezawodności i odpowiedzialności. Wkład pracy oraz koszt gromadzenia informacji powinny zostać również oszacowane, a odpowiednie środki przeznaczone na ten cel.

Inne wskaźniki powinny zastąpić te, dla których odpowiednie źródła weryfikacji nie mogą być wskazane.

33

© Bartosz Gruca

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Akademia  
Zarządzania Sportem

**Czwarta kolumna:**  
• Assumptions (założenia)

Założenia podstawowe (warunki wstępne) różnią się od założeń tym, że muszą być spełnione przed rozpoczęciem projektu. Na przykład bez wdrożenia odpowiednich działań przez partnera, racja bytu projektu może być podważona.

Prawdopodobieństwo i znaczenie spełnienia tych warunków powinno być obliczane jako część oszacowywania ryzyka projektu. Niektóre z nich będą krytyczne dla sukcesu projektu, inne będą miały marginalne znaczenie.

**Założenia**  
zewnętrzne czynniki, które są istotne dla powodzenia projektu, czyli:

- definiują środowisko systemu i zagadnienia trwałości
- podsumowują czynniki, których projekt nie może lub z założenia nie chce kontrolować
- są czynnikami, na które projekt nie jest ukierunkowany, ale powinien je monitorować

34

© Bartosz Grucza

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Akademia  
Zarządzania Sportem

**Wiersz działań – środki, koszty, czas**

Środki (means) oznaczają ludzkie, rzeczowe i finansowe zasoby wymagane do podjęcia planowanych działań i zarządzania projektem.

Koszt (cost) oznacza szacowany budżet projektu i/lub źródła finansowania projektu.

Czas (time) oznacza szacowany czas realizacji projektu.

35

© Bartosz Grucza

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Akademia  
Zarządzania Sportem

**Matryca logiczna – ogólna sekwencja wypełniania**

Opis projektu	Wskaźniki	Źródła weryfikacji	Założenia
Cel nadrzędny (2)	(8)	(9)	
Cel projektu (1)	(10)	(11)	(7)
Rezultaty (3)	(12)	(13)	(6)
Działania (4)	(14)	(15)	(16)
			(5)

36

© Bartosz Grucza

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

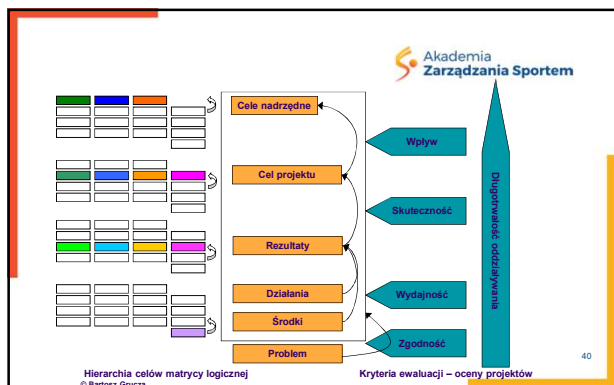
---

---

---

---

---




---

---

---

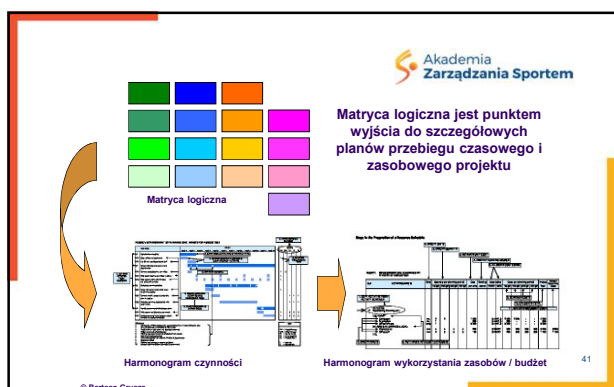
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

Akademia Zarządzania Sportem

**Dziękuję za uwagę**

BARTOSZ GRUCZA  
bartosz@grucza.pl

42

---

---

---

---

---

---

---

---