



Harmonogram prac komitetu organizacyjnego i kalendarz konferencji

- 5.1. Zagadnienia teoretyczne zarządzania czasem
 - 5.1.1. Podstawowe zasady zarządzania czasem
 - 5.1.2. Planowanie harmonogramu prac komitetu organizacyjnego
- 5.2. Od teorii do praktyki: zarządzanie czasem a harmonogram prac komitetu organizacyjnego konferencji
 - 5.2.1. Harmonogram prac komitetu organizacyjnego a kalendarz konferencji
 - 5.2.2. Narzędzia planowania
 - 5.2.3. Planowanie wydarzenia

5. Harmonogram prac komitetu organizacyjnego i kalendarz konferencji

Justyna Jerzyk-Wojtecka

Biblioteka Uniwersytetu Łódzkiego
e-mail: justyna.jerzyk@lib.uni.lodz.pl

Opracowanie harmonogramu prac komitetu organizacyjnego oraz kalendarza konferencji jest zadaniem priorytetowym, które powinno być rozpoczęte na początkowym etapie przygotowania wydarzenia. Kierownik konferencji powinien wyznaczyć do jego opracowania wybranego członka komitetu organizacyjnego lub wziąć osobiście odpowiedzialność za to zadanie.

Pytania badawcze

- Czym jest i jakie ma znaczenie zarządzanie czasem?
- Czym różni się harmonogram prac komitetu organizacyjnego od kalendarza konferencji?
- Kto odpowiada za planowanie i zarządzanie harmonogramem prac komitetu organizacyjnego?
- Jakie zadania powinny być zaplanowane w harmonogramie prac komitetu organizacyjnego, jaki czas przeznaczyć na realizację poszczególnych zadań i kogo uczynić odpowiedzialnym za dane zadanie?
- W jakich formach można opracowywać harmonogram prac komitetu organizacyjnego?
- Jakie narzędzia są wykorzystywane do opracowania harmonogramu prac komitetu organizacyjnego?
- Jakie elementy zawiera przykładowy harmonogram prac komitetu organizacyjnego?



5.1. Zagadnienia teoretyczne zarządzania czasem

Organizacja konferencji i opracowanie harmonogramu prac dla komitetu organizacyjnego wymagają sprawnego zarządzania czasem. Dalej zostaną omówione jego zasady oraz wytyczne dla planowania działań niezbędnych do prawidłowego przebiegu wydarzenia.

5.1.1. Podstawowe zasady zarządzania czasem

Ludzie potrafiący dobrze zarządzać czasem myślą pozytywnie, czują się pewni siebie i mają poczucie kontroli nad własnym życiem.

Brian Tracy

Kwestia wydajnego i efektywnego wykorzystania czasu, jaki ma człowiek, zajmuje od lat teoretyków biznesu, managementu, sprzedaży i psychologów oraz jest przedmiotem zainteresowania naukowców i praktyków, którzy wyniki swoich badań publikują w formie artykułów i książek. W literaturze rozważane są terminy: „zarządzanie czasem”, „zarządzanie sobą w czasie” czy „strategia planowania”. Prawidłowe planowanie realizacji zadań w czasie zmniejsza poziom stresu, zwiększa produktywność i wpływa pozytywnie na dobrostan psychiczny jednostki (Bieniok, 2010; Covey, 2019; Aeon, Faber & Panaccio, 2021).

Podjęcie teoretyczne do zagadnień związanych z zarządzaniem czasem ulegało przemianom wraz z rozwojem psychologii, a zwłaszcza jej gałęzi zwanej psychologią sukcesu, z której następnie wyłonił się *coaching*. W pierwszej połowie XX wieku dominowała teza, że aby najlepiej wykorzystać czas, trzeba go dobrze zaplanować, a im więcej ma się zadań do wykonania, tym powinna być lepsza jego organizacja i jedyne, czym trzeba się wykazać, to wytrwałość i wysoka stymulacja motywacji. Autorzy opracowań zalecali: określanie poszczególnych celów, uszczegóławianie ich w kalendarzu i stosunkowo sztywne trzymanie się planu tak, aby osiągać je lepiej i szybciej niż inni, co miało być motorem konkurencyjności. Z podobnymi tezami nadal można się spotkać w publikacjach takich autorytetów *mentoringu* jak Napoleon Hill czy Brian Tracy (McCreadie & Hill, 2008; Tracy & Lipa, 2014). Obecnie jednak w literaturze przedmiotu dominuje pogląd, w którym podkreślana jest jakość życia, dobrostan psychiczny jednostki oraz zachowanie równowagi pomiędzy pracą, zdrowiem, duchowością i relacjami społecznymi (Covey et al., 2005; Covey, 2019).

5.1.2. Planowanie harmonogramu prac komitetu organizacyjnego

Sposób postrzegania i prawidłowe planowanie decydują o jakości rezultatów.

Covey et al., 2005, s. 31–35

Opracowanie konkretnego planu wymaga kilku działań wstępnych, na które warto poświęcić odpowiednią ilość czasu. Tracy doradzał, aby najpierw dokładnie zastanowić się nad tym, co jest konkretnie do osiągnięcia, a następnie sporządzić szczegółową listę rzeczy do zrobienia, wszystkich kroków niezbędnych do zrealizowania danego przedsięwzięcia, uporządkować je w kolejności chronologicznej, z podziałem dużych celów na drobniejsze.

Podkreślił także wagę dokładnego planowania: „na każdą minutę spędzoną na planowaniu przypada 10 minut zaoszczędzonych w pracy” (Tracy & Lipa, 2014, s. 29–30).

Ustanowienie celu jest zdecydowanie kluczowe dla wykonywania zadań. Oznacza to, że jednostka wie, dokąd dąży, i w związku z tym z natłoku pojawiających się zadań do wykonania wybiera te, które służą osiągnięciu celu, natomiast resztę odrzuca. Koncentracja na celu jest jedną z najważniejszych zasad, dzięki którym nie ulega się presji spraw pilnych. Te ostatnie można wtedy zupełnie odrzucić bądź – jeśli ich wykonanie jednak ma jakieś znaczenie – na przykład delegować, czyli angażować do ich wykonania inne osoby (Tracy & Lipa, 2014; Krejca-Pawski, 2017; Covey, 2019).

To założenie doskonale oddaje zasada Pareto. Opracowana przez włoskiego ekonomistę i socjologa Vilfreda Federica Damaso Pareto (1848–1923), początkowo była wykorzystywana głównie w ekonomii, ale z czasem zwróciły na nią uwagę także inne dziedziny nauk, w tym zarządzanie. W tej ostatniej zasada opiera się na założeniu, że 20% zadań zabiera 80% czasu, ale jednocześnie daje 80% zysków (Covey et al., 2005; Tracy & Lipa, 2014; Covey, 2019). W procesie planowania warto zwrócić uwagę na taką zależność, pozwala to na wybór właściwych działań i ograniczenie niepotrzebnych lub mniej istotnych. Rozróżnienie jednych od drugich znacząco poprawia wyniki pracy i jej sprawny przebieg (Covey, 2019, s. 145–185). Izabela Krejca-Pawski i Agnieszka Makarow wskazały także na konieczność zostawiania odpowiedniego zapasu czasu, który umożliwi wykonanie planu także w sytuacjach kryzysowych, w przypadku awarii i innych opóźnień losowych. Generalnie zaleca się pozostawienie około 1/3 czasu jako niezaplanowanego, dzięki czemu sytuacje, nad którymi nie ma się kontroli, nie będą mogły zniszczyć całości przedsięwzięcia (Krejca-Pawski, 2017, s. 136–142; Makarow, 2018, s. 41–43).

W przypadku działań zespołowych, do których z pewnością należy organizacja eventów takich jak konferencja, istotne jest dokonanie wyboru osoby, która będzie odpowiedzialna za czasowe wykonanie i koordynację poszczególnych prac przez pozostałych. Jednocześnie właściwy podział pracy i wyznaczanie jasnych celów dla wszystkich osób pracujących w Komitecie Organizacyjnym pozostaje jednym z głównych priorytetów (Krejca-Pawski, 2017, s. 166–171).

5.2. Od teorii do praktyki: zarządzanie czasem a harmonogram prac komitetu organizacyjnego konferencji

Organizacja konferencji w ogólnym zarysie nie różni się od pracy nad innymi przedsięwzięciami. Podstawowe zasady są takie same: prawidłowe zaplanowanie wydarzenia, ustalenie kluczowych działań, wyznaczenie *deadline’ów*, delegacja zadań zgodnie z możliwościami i umiejętnościami członków zespołu oraz elastyczna improwizacja w sytuacjach podbramkowych, wymagających nagłej zmiany przyjętego harmonogramu.

Czym w takim razie wyróżnia się praca przy konferencji? Jedną z podstawowych odrębności jest zakres czasowy. W przypadku dużej konferencji naukowej cykl jej przygotowania, obsługi i wydania materiałów pokonferencyjnych zazwyczaj przekracza okres jednego roku, czasami są to dwa lata.

5.2.1. Harmonogram prac komitetu organizacyjnego a kalendarz konferencji

Kalendarz konferencji (kalendarz wydarzeń konferencyjnych; ang. *Terms & Conditions*) to wykaz dat związanych z tym wydarzeniem wraz z ich opisem. W jego zakres wchodzi:

- planowane daty spotkania,

ale również terminy związane z:

- przysyłaniem zgłoszeń na konferencję od potencjalnych prelegentów,
- przysyłaniem zgłoszeń od uczestników konferencji,
- wpłatami *early birds*,
- wpłatami za uczestnictwo w konferencji oraz za branie w niej czynnego udziału,
- rezygnacją z udziału w konferencji,
- zatwierdzeniem referatów przez członków komitetu naukowego,
- przyjęciem tekstów do publikacji pokonferencyjnej.

Kalendarz wydarzeń konferencyjnych jest jedną z koniecznych informacji, które umożliwiają uczestnikom podjęcie decyzji o udziale w niej – jego opracowanie powinno być zrealizowane na jak najwcześniejszym etapie organizacji wydarzenia.

Dla komitetu organizacyjnego również powstaje kalendarz działań, zawierający terminy realizacji i wykaz osób odpowiedzialnych za nie. Dla odróżnienia nazwiemy go harmonogramem prac komitetu organizacyjnego (w skrócie HaPKO).

5.2.2. Narzędzia planowania

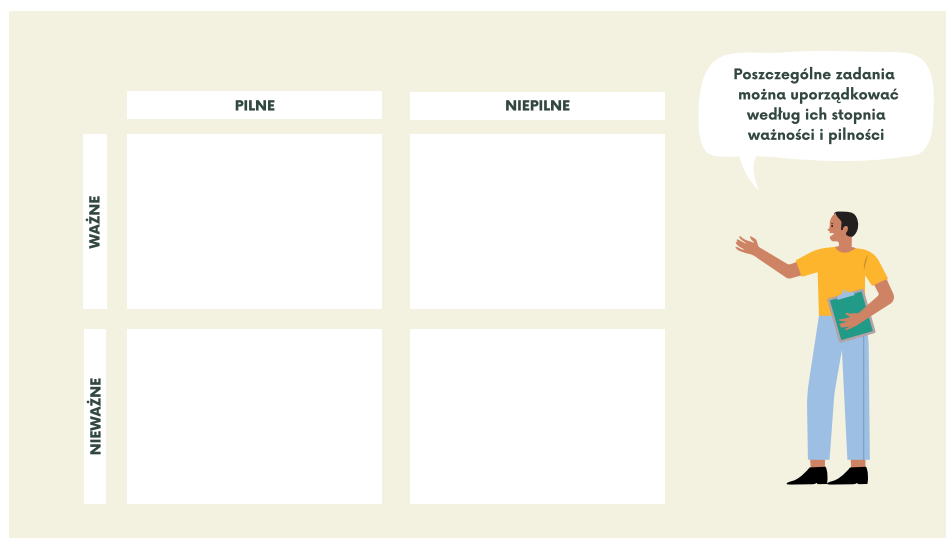
Jak już wskazano, wykonując czynności związane z planowaniem, można wykorzystywać narzędzia, dopasowując je do swoich potrzeb.

Długopis, kartki i klasyczny, papierowy kalendarz mogą się sprawdzić równie dobrze jak nowoczesne aplikacje. Warto przy jednym projekcie trzymać się wybranych na początku rozwiązań.

Prawidłowo dobrane narzędzia pomagają zarówno w terminowej realizacji zadań, jak i ocenie jej postępów. Najbardziej znany i popularny jest klasyczny kalendarz, który może być używany w wersji drukowanej bądź w postaci cyfrowej. Przy dużych projektach, takich jak organizacja konferencji naukowej, bardziej funkcjonalna może okazać się postać

cyfrowa, która umożliwia wspólną pracę kilku osób w tym samym czasie i odhaczanie na bieżąco wykonanych zadań. Można do tego wykorzystać darmowe kalendarze dostępne w sieci (na przykład na koncie Google) lub płatne kalendarze jak ten, w który wyposażony jest MS Outlook. Ich zaletą jest możliwość obserwowania i nanoszenia zmian w czasie rzeczywistym przez kilka uprawnionych osób.

W procesie planowania można też użyć narzędzi i strategii działania, które ułatwiają organizację pracy. Bodaj najczęściej wymieniana w literaturze przedmiotu jest macierz Eisenhowera (Covey et al., 2005; Makarow, 2018, s. 5–54; Covey, 2019). Ten prosty diagram (por. ilustracja 5.1) pozwala na uporządkowanie zadań według ich stopnia ważności i pilności. Bardzo szczegółowo jest ona omówiona w cytowanych pracach Stephena R. Coveya, pozwala w skuteczny sposób ustalić kolejność działań, zgodnie z ich znaczeniem dla sprawnego osiągnięcia zaplanowanych zamierzeń. Daje ona także możliwość przeanalizowania, które „czasożerne” czynności dominują w codziennym planie, a to pozwala na ich ograniczenie bądź delegowanie, zwłaszcza w sytuacji, gdy nie są one szczególnie ważne. Covey podkreślał znaczenie drugiej ćwiartki (ważne niepilne) przy wszelkiego rodzaju działaniach długofalowych. Celem prawidłowego uporządkowania macierzy i umieszczenia największej liczby zadań w ćwiartce drugiej nie jest opracowywanie sztywnego planu, chodzi bardziej o stworzenie pewnej struktury, zestawu azymutów, którymi można się posługiwać, tworząc plany tygodniowe i podejmując codzienne decyzje (Covey et al., 2005).



Ilustracja 5.1. Macierz Eisenhowera

Źródło: opracowanie własne na podstawie Covey et al., 2005. Opracowanie graficzne Przemysław Krysiński.

Znaną i bardzo popularną metodą planowania jest rozpisywanie celów za pomocą narzędzia SMART-ER. SMART to akronim od angielskich słów, za pomocą których można dookreślić planowane zamierzenia:

Specific – ‘konkretny’ to znaczy, że cel nie może budzić wątpliwości, o co w nim chodzi. Dobrze jest też rozpisywać cele jako czynności, na przykład zamiast „materiały konferencyjne” – napisać „opracować formularze do materiałów konferencyjnych”.

Measurable – ‘mierzalny’ – najlepiej, żeby cel był wyrażony liczbami, które można kontrolować – „przygotować tygodniowo jeden formularz”.

Achievable – ‘osiągalny’ – możliwy do realizacji, tu warto pamiętać o gorszych i lepszych dniach, pozostawić sobie już na wstępie możliwość elastycznego podejścia do realizacji zadań. Można na przykład ustalić nieprzekraczalne minimum, ale też warto zastanowić się nad maksymalnym wymiarem czasu (i ilości pracy) przeznaczanego na konkretne zajęcie.

Relevant – ‘istotny’ – rzeczywiście ważny, dający poczucie, że robimy coś znaczącego i posuwamy się do przodu w realizacji zamierzeń.

Based on Timeline – ‘określony w czasie’ – z wyznaczonym terminem zakończenia.

Dodatkowo do SMART czasem dodaje się jeszcze dwie kategorie – ER:

Exciting – ‘ekscytujący’ – osiągnięcie celu samo w sobie powinno być nagrodą, a dążenie do niego radością. Warto mieć to na uwadze w trakcie kompletowania komitetu organizacyjnego. Osoby, które się w nim znajdują powinny charakteryzować się dużą motywacją i radością działania, co przekłada się na zaangażowanie i wysokiej jakości wyniki.

Recorded – ‘zapisany’ – tu warto dodać, że oprócz opisania zamierzeń dobrze jest śledzić swoje postępy i prawidłowo rozłożyć je w czasie. Jak to wykazano powyżej, w przypadku pracy zawodowej najlepiej zostawić sobie około 1/3 czasu na nieprzewidziane okoliczności, co skutecznie chroni przed opóźnieniami (Makarow, 2018, s. 41–43).

Innym narzędziem, które daje dobre wyniki w procesie zarządzania czasem i rozpisywania celów, jest OATS, czyli następny akronim od czterech angielskich słów:

Outcomes – ‘wyniki’ – w tej części należy dokładnie określić, do czego się dąży. Wyniki to mogą być konkretne, mierzalne osiągnięcia w wybranym, określonym czasie (na przykład zorganizowanie wydarzenia, napisanie książki).

Activities – ‘działania’ – spisanie wszystkich działań, jakie są konieczne do osiągnięcia już sformułowanego wyniku.

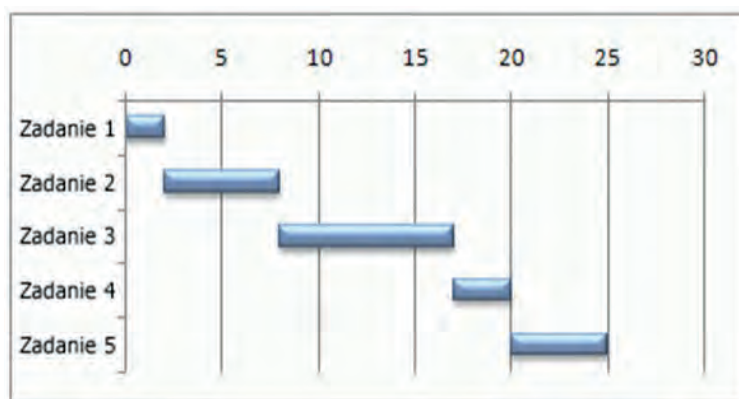
Time – ‘czas’ – oszacowanie potrzebnego czasu. W tym kroku warto pamiętać o ewentualnych problemach i komplikacjach, które mogą spowodować opóźnienia w realizacji zamierzenia.

Schedule – ‘harmonogram’ – czyli szczegółowe umiejscowienie poszczególnych zadań w optymalnych ramach czasowych. W przypadku dużych przedsięwzięć dobrze jest także wytypować od razu odpowiednie osoby, które mogą wykonać pojedyncze zadania (Makarow, 2018, s. 157–159).

Jedną z ciekawszych metod graficznych, które można wykorzystać w trakcie zarządzania projektem, jest wykres Gantta. Pierwotnie był on stworzony do zarządzania logistyką produkcji w dużych fabrykach, gdzie pozwalał na wizualizację danych statystycznych w ujęciu dynamicznym, dzięki czemu można było dokonać porównań danych

okresów produkcji. To z kolei umożliwiało odpowiednią organizację pracy, która zapewniała najbardziej efektywne wykorzystanie maszyn i zasobów ludzkich w połączeniu z dostępnym kapitałem oraz złożonymi zamówieniami klientów (Grześ, 2014, s. 196–207; Komańda, 2015, s. 1–7).

Wykres Gantta z powrotem jest wykorzystywany także przy zarządzaniu projektami. Graficzne przedstawienie poszczególnych zadań na osi czasu pozwala na ich optymalne zaplanowanie, włączając w to konieczne interakcje pomiędzy pracownikami. Taka metoda pracy z zadaniami wydaje się korzystna szczególnie dla wzrokowców, ponieważ wizualizacja poszczególnych działań pozwala im na optymalne zarządzanie czasem. Na wykresie można uwzględnić poszczególne zadania, zakres ich wykonania w czasie rzeczywistym, planowany czas wykonania itp. Przykładowy wykres został zamieszczony poniżej (ilustracja 5.2).



Ilustracja 5.2. Przykładowy wykres Gantta

Źródło: opracowanie własne.

W wielu firmach, zwłaszcza związanych w jakiś sposób z informatyką, bardzo popularne są programy, dzięki którym można zarządzać pracą zespołu. Oprócz wspomnianych już kalendarzy i menedżerów zadań, dostępnych choćby w pakiecie MS Office, można sięgnąć po bardziej systemowe rozwiązania. Narzędzia te pomagają nie tylko podzielić zadania w zespole, ale również dają możliwość analizowania postępów w czasie rzeczywistym, ponieważ każda osoba uczestnicząca w projekcie może odznaczyć w programie część zadania, którą wykonała. Przy złożonych przedsięwzięciach, w które zaangażowana jest duża liczba pracowników, narzędzia te dają możliwość niemal bezwysiłkowego kontrolowania czasu i terminów, są też często elastyczne i mogą być dopasowane do potrzeb danego zespołu, mają jednak tę wadę, że są płatne, a ich sprawne wykorzystanie wymaga pewnej wiedzy informatycznej. Szerokie omówienie dostępnych programów tego typu można znaleźć na przykład w pracy Magdaleny Kukwy *Systemy wspomagające zarządzanie czasem* (2016) czy w pracach Marcina Wyskwarskiego, *jak Aplikacje modelu SaaS do wspomagania zarządzania projektami w małych przedsiębiorstwach* (2017).

Nie bez znaczenia jest także proces planowania poszczególnych etapów prac, dzielenia ich na części i kontroli wykonania. Jest to niezbędny element pracy, jak dotąd raczej niewykonalny dla sztucznej inteligencji. Warto tu po raz kolejny przywołać autorytet Stephena R. Coveya, który zdecydowanie doradzał planowanie tygodniowe. Zgodnie z tezami profesora tydzień to okres, który daje odpowiedni kontekst, stwarza właściwy dystans i pozwala zaplanować wszystkie rutynowe czynności, które zdarzają się na przykład raz w tygodniu. Natomiast planowanie skupione na pojedynczych dniach jest często fragmentaryczne, co może powodować skupienie się na sprawach pilnych, lecz mniej istotnych, i zaburzyć harmonogram prac długofalowych, co w konsekwencji może znacznie opóźnić realizację przedsięwzięcia (Covey et al., 2005, s. 177–192; Krejca-Pawski, 2017, s. 132–135).

Dopiero na podstawie tygodniowego planu można przygotować *to do list* na bieżący dzień, z uwzględnieniem przede wszystkim tych zadań, które posuwają do przodu przygotowywaną imprezę, czyli przyjęty wcześniej cel.

5.2.3. Planowanie wydarzenia

Pierwszą czynnością w planowaniu jest wyznaczenie misji i podstawowych celów. Konieczne jest tutaj zadanie sobie kilku pytań, bez których organizacja eventu może zostać pozbawiona odpowiedniej spójności i synergii. Misja i określone cele dają także wspólną wizję i dodatkową motywację osobom, które będą współpracować przy organizacji konferencji. Najważniejsze pytania, które wymagają odpowiedzi, to:



Jaki jest najważniejszy, ogólny cel wydarzenia? (tu na przykład celem może być promocja instytucji lub nagłośnienie ważnego problemu naukowego).



Jakie są cele uzupełniające, czyli jakie dodatkowe korzyści konferencja może przynieść instytucji i gościom? (na przykład integracja środowiska, umożliwienie współpracy).



Czy impreza może mieć szerszy wpływ na środowisko społeczne regionu, czyli komu spoza grona organizatorów i prelegentów konferencja może przynieść pożytek? (samorząd terytorialny, regionalny, zaprzyjaźniona organizacja...).

Lista, rzecz jasna, nie wyczerpuje możliwych pytań, na które warto poszukać odpowiedzi przed rozpoczęciem prac organizacyjnych. Każde wydarzenie będzie oparte na nieco innych motywach i potrzebach z nim związanych. Dlatego należy do tego wstępnego działania podejść indywidualnie i przeznaczyć na przemyślenie misji odpowiednią ilość czasu.

Następnym koniecznym krokiem jest opracowanie listy działań, których wykonanie będzie niezbędne, aby wydarzenie doszło do skutku. Można w tym miejscu przytoczyć zestaw pytań, które należy sobie zadać w trakcie tego procesu:

- Jak duże ma być planowane wydarzenie? Trzeba tu uwzględnić zarówno możliwości swojej instytucji, finanse, jak i znaczenie zagadnień, które zostaną poruszone podczas konferencji.
- W jakim czasie wydarzenie zaplanować, aby nie było kolizyjne z innymi, którymi potencjalni uczestnicy mogą być zainteresowani?
- Jakie zagadnienia naukowe/praktyczne będą przedmiotem konferencji?
- Jakie materiały konferencyjne będą potrzebne i w jakim terminie – przed początkiem wydarzenia – powinny być gotowe? (Na przykład które mogą być przygotowane miesiąc przed konferencją, a które można lub trzeba zrobić w ostatnich dniach przed eventem).
- Czy wystąpienia mają mieć odpowiedniki w artykułach naukowych, a jeśli tak, to czy będą wydane w postaci książkowej? Kto je recenzuje, gdzie można je wydać? Jakie umowy wydawnicze będą potrzebne? Czy referaty zostaną także upublicznione w repozytorium lub bibliotece cyfrowej?
- Kto w zespole ma kompetencje informatyka, grafika/plastyka, fotografa?
- W jakim miejscu będzie organizowana konferencja?
- Gdzie można zorganizować imprezy towarzyszące? (Konferencje naukowe są świetną okazją do promocji regionu i rozwinięcia bliskiej współpracy z samorządem terytorialnym, a także do integracji środowiska zawodowego).
- Jakie firmy mogą zostać sponsorami wydarzenia? Kto może przygotować ofertę dla sponsorów?
- Na kiedy powinna być ukończona strona internetowa konferencji? Kto może ją wykonać? Jakie formularze będą potrzebne na stronie? Jakie informacje ma ona zawierać? Kto będzie się zajmował aktualizacją strony?
- Jak będzie wyglądała promocja wydarzenia? Na jakich stronach i w jakich mediach społecznościowych można je promować? Kiedy należy zacząć promocję? Kto będzie się nią zajmował?
- Jakie zagadnienia prawne należy przyswoić (prawa autorskie, ochrona danych osobowych) i jaki będą miały wpływ na organizację wydarzenia?

Podane powyżej przykłady nie wyczerpują listy koniecznych do wykonania zadań i w przypadku każdej konferencji potrzebne będzie opracowanie także innych zagadnień.

Do opracowania HaPKO, jak wspomniano, niezbędny jest wykaz wszystkich zadań i osób, które się będą nimi zajmować (por. rozdz. 3). Należy też określić czas niezbędny na ich wykonanie. Najlepiej wstępnie wypisać wszystkie zagadnienia i pomysły, jakie się pojawiają, a po kilku dniach przeprowadzić selekcję. Można do tego użyć tabeli w programach Excel czy Word lub, jeśli ktoś woli pracować z długopisem w rękę, rozpisać je na oddzielnych kartkach. Na proces przygotowania zagadnień dobrze jest poświęcić przynajmniej kilka dni. I nawet gdy wydaje się on ukończony, mogą – szczególnie przy pierwszej konferencji – pojawić się nowe pomysły. Odpowiedzi na poszczególne zapytania dobrze jest sobie także rozpisać, w zależności od wybranego narzędzia, albo w kolejnej kolumnie tabeli, albo na odwrotnej stronie kartki.

Po dokonaniu selekcji zadań i przyporządkowaniu działań oraz potrzebnych do ich wykonania osób można przystąpić do kolejnego, trzeciego elementu planowania: ustalenia *deadline'ów*, czyli konkretnych, ostatecznych i nieprzekraczalnych terminów wykonania poszczególnych działań. Określenie właściwego terminu realizacji zadania nie jest łatwe, szczególnie w przypadku działań grupowych, jednak można kierować się na przykład następującymi stwierdzeniami:

-  Ile czasu przed wydarzeniem potrzebny jest dany materiał (na przykład plakat)? Ile czasu potrzebuje grafik (osoba przygotowująca materiały graficzne)? Ile czasu potrzebuje drukarnia na wydrukowanie materiałów? Czy wszystkie materiały będą drukowane razem, czy też istnieje możliwość drukowania ich osobno, w miarę realizacji kolejnych projektów?
-  Przydatne jest także określenie terminów, na które nie mamy wpływu, ponieważ decydują o nich firmy zewnętrzne, na przykład: kiedy musimy zgłosić gotowe menu oraz przybliżoną liczbę uczestników firmie cateringowej, aby zdążyła przygotować zamówione posiłki? Kiedy trzeba przekazać teksty referatów wydawnictwu?
-  Najważniejszą datą jest termin wydarzenia i ten należy określić na wstępie. To on będzie podstawową wskazówką, która umożliwi doprecyzowanie pozostałych terminów końcowych.

Tabela 5.1. Przykładowe działania organizacyjne w przygotowaniu konferencji, stanowiące punkt wyjścia do opracowania harmonogramu prac komitetu organizacyjnego

Zadanie	Potrzebne działania	Osoby odpowiedzialne	Deadline
Strona internetowa konferencji	Utworzenie strony w domenie instytucji, wybranie grafiki, napisanie odpowiednich treści, które będą dostępne na stronie, opracowanie umów (np. wydawniczej) i formularzy (np. zgłoszeniowego)	Utworzenie strony i jej grafiki – informatyk-grafik Treści i ich kontrola: osoba X Formularze: osoba Y Umowy: pobrać z wydawnictwa	8 miesięcy przed początkiem konferencji (tu powinna być konkretna data, np. jeśli konferencja zaczyna się 12 września, strona powinna być gotowa 12 stycznia)
Sponsoring	Wyszukać firmy, które mogą być sponsorami, napisać listy intencyjne, napisać ofertę dla sponsorów; uruchomić konto bankowe dla sponsorów	Lista potencjalnych sponsorów: kierownik konferencji Listy intencyjne – treść, zatwierdzenie i podpis: kierownik konferencji Oferta dla sponsorów – projekt, zatwierdzenie: kierownik konferencji Konto dla sponsorów: administracja instytucji	Listy intencyjne z ofertą należy wysłać 10 miesięcy przed konferencją (wg powyższego przykładu 12 listopada)
Imprezy towarzyszące	Znaleźć ciekawe miejsca, które warto pokazać gościom konferencji, nawiązać kontakt z samorządem lokalnym (np. ubiegać się o patronat honorowy), znaleźć miejsca na uroczyste kolacje Ustalić koszty	Wyszukanie odpowiednich miejsc i restauracji, sprawdzenie cen: osoba Z Patronat honorowy: osoba Q ze wsparciem kierownika konferencji	Przygotowanie imprez towarzyszących powinno być ukończone 4 miesiące przed początkiem wydarzenia (12 maja)

Źródło: opracowanie własne.

Dokładne zaplanowanie poszczególnych prac oraz wyznaczenie wykonawców, z odpowiednim zapasem czasowym, daje możliwość opracowania HaPKO i zorganizowania świetnie przygotowanej konferencji. Dodatkowo także obniża stres, którego poziom, szczególnie przy pierwszej organizacji takiego wydarzenia, może być bardzo wysoki. Daje także możliwość elastycznego reagowania w sytuacji, gdy warunki zewnętrzne układają się w sposób wymuszający zmiany w przyjętym planie lub pojawia się

konieczność improwizacji. Dalej zamieszczono przykładowy HaPKO, w którym określono w lewej kolumnie przykładowy, planowany czas na wykonanie danego zadania (por. tabela 5.2; por. też rozdz. 3).

Tabela 5.2. Przykładowy harmonogram prac komitetu organizacyjnego

Data realizacji	Planowany czas realizacji	Zadanie	Potrzebne działania	Osoba odpowiedzialna
1	2	3	4	5
13 miesięcy przed rozpoczęciem konferencji (maj roku –1)	1–2 miesiące	opracowanie tematyki i tytułu konferencji	przejrzenie bieżącej literatury, zagadnień konferencji organizowanych w danym roku	sekretarz generalny + kierownik konferencji, przewodniczący komitetu naukowego
Rok przed wydarzeniem (czerwiec roku –1)	2–3 dni	zgłoszenie konferencji władzom uczelni	wysłanie odpowiedniego formularza komórce administracji zajmującej się konferencjami	sekretarz generalny
Rok przed wydarzeniem (czerwiec roku –1) do daty samego wydarzenia	13 miesięcy	promocja konferencji w Internecie	wysłanie informacji o konferencji, uruchomienie i dalsze prowadzenie kont konferencji w mediach społecznościowych, utworzenie strony internetowej konferencji	sekretarz generalny + osoba odpowiedzialna za promocję konferencji
Wrzesień roku –1	5 tygodni	opracowanie składu naukowego konferencji i recenzentów	wyszukanie osób naukowo zajmujących się tematyką związaną z konferencją, wysłanie do nich maili z zaproszeniem	sekretarz generalny
Październik–listopad roku –1	2 tygodnie	wstępny plan finansowy konferencji	opracowanie szacunkowe kosztów konferencji, przygotowanie oferty i wybór potencjalnych sponsorów, pisanie listów intencyjnych do firm	sekretarz generalny konferencji + kierownik konferencji

1	2	3	4	5
Październik– listopad roku –1	2 tygodnie	promocja tradycyjna	wysłanie pocztą tra- dycyjną informacji nt. wydarzenia do insty- tucji (w tym stworzenie listy takich instytucji), które mogą być nim zainteresowane	sekretarz generalny + kierownik konferencji
Grudzień roku –1	2 tygodnie	szcze- gółowy kalendarz konferencji	przygotowanie zesta- wienia najważniej- szych terminów, w tym ostatecznych terminów wpływu zgłoszeń oraz referatów	sekretarz generalny
Początek stycznia	2–5 dni	założenie konta bankowego konferencji	przekazanie ad- ministracji prośby o założenie konta	kierownik konferencji
Luty–kwiecień	3 miesiące	admini- stracja zgłoszeń na konferencję	zapisywanie kolejnych zgłoszeń, korespon- dencja z osobami zgłaszającymi się na konferencję, po- czątek pracy nad listą obecności	osoba odpo- wiedzialna za nadzór nad przebiegiem konferencji
Luty	2 tygodnie	zgłoszenie do wy- dawnictwa publikacji pokonfe- rencyjnej	wysłanie zgłoszenia, omówienie odpo- wiedzialności za poszczególne zadania (po stronie BUŁ był skład komputerowy i recenzje), pobranie umów wydawniczych dla autorów referatów	sekretarz generalny
Luty– czerwiec (do daty wydarzenia)	5 miesięcy	opieka nad sponsorami	korespondencja ze sponsorami, omówienie zobowiązań stron, przygotowanie planów stanowisk oraz wystąpień sponsorskich, przyjmowanie wpływów pieniężnych i zarządzanie nimi	osoba odpo- wiedzialna za nadzór nad przebiegiem konferencji

Tabela 5.2 (cd.)

1	2	3	4	5
Marzec– lipiec/ sierpień	6 miesięcy	zgłoszenia referatów	przyjmowanie zgłoszeń referatów, przydział poszczególnych tekstów do bloków tematycznych, schemat programu (<i>timetable</i>) konferencji, pilnowa- nie, aby autorzy dostali pełne teksty, wysyłanie tekstów do recenzji	osoba odpo- wiedzialna za nadzór nad przebiegiem konferencji
Kwiecień– czerwiec (dzień–dwa dni przed wydarzeniem)	3 miesiące	materiały konferen- cyjne	opracowanie gra- ficzne i merytoryczne materiałów oraz przygotowanie ich do druku: plakatu, skoroszytu z abs- traktami, programu konferencji, wydruk na miejscu lub w drukarni	osoba odpo- wiedzialna za promocję konferencji
Luty– czerwiec (do daty wydarzenia)	4,5 miesiąca	wydarzenia towarzy- szące	przygotowanie wydarzeń towarzy- szących, wybranie miejsc, podpisanie umów z cateringiem, obliczenie kosztów, oszacowanie liczby potrzebnych posiłków	osoba odpo- wiedzialna za catering i osoba odpo- wiedzialna za wydarzenia towarzyszące
Kwiecień– czerwiec (do daty rozpoczęcia wydarzenia)	3 miesiące	lista obecności	przygotowanie listy obecności na pod- stawie zgłoszeń oraz korespondencji ze sponsorami, obliczenie liczby potrzebnych po- siłków, biletów na im- prezy towarzyszące itp.	sekretarz generalny + osoba odpo- wiedzialna za nadzór nad przebiegiem konferencji
Czerwiec (dzień– dwa dni przed datą wydarzenia)	2 dni	torby dla uczestników	spakowanie toreb (materiały konferencyjne, dodatki promocyjne, gadżety)	osoba odpo- wiedzialna za nadzór nad przebiegiem konferencji + wolontariusze / członkowie komitetu

1	2	3	4	5
Czerwiec (cały okres wydarzenia)	4 dni	wydarzenie	szeroko rozumiana obsługa wydarzenia, przygotowanie sal, stoisk dla sponsorów, zespołu powitalnego (do rejestracji uczestników, podbijania delegacji, wydawania toreb), obsługa sali konferencyjnej, obsługa wycieczek itp.	osoba odpo- wiedzialna za nadzór nad przebiegiem konferencji + wolontariusze / członkowie komitetu
Lipiec/ sierpień–do końca czerw- ca roku +1	12 miesięcy	publikacja materiałów konferen- cyjnych	współpraca z wydaw- nictwem, zbieranie umów wydawniczych, redakcja tekstów po recenzji, redakcja techniczna cało- ści wydawnictwa	komitet naukowy konferencji + sekretarz generalny

Legenda:

rok –1 – poprzedzający rok, w którym realizowano wydarzenie;

rok +1 – następny rok po wydarzeniu.

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

1. Zarządzanie czasem to planowanie oraz systematyczne wykonywanie zadań, zmierzających do realizacji wcześniej określonego celu. Według L. J. Seiwer-
ta zarządzanie czasem jest to „konsekwentne i zorientowane na cel stosowanie
w praktyce sprawdzonych technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym
sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez trudu, a otrzymany do dyspozycji czas
jest wykorzystany sensownie i optymalnie” (Seiwert, 1998). Organizatorzy muszą
z dużym wyprzedzeniem zaplanować chronologię całego wydarzenia, przygoto-
wując jego szczegółowy kalendarz na potrzeby uczestników, a także opracować
harmonogram prac komitetu organizacyjnego.
2. W kalendarzu konferencji, będącym jedną z koniecznych informacji, które umoż-
liwiają uczestnikom podjęcie decyzji o udziale w niej, powinny zostać określone
daty wydarzenia oraz terminy związane z przysyłaniem zgłoszeń od prelegentów
i pozostałych uczestników, wpłatami, przysyłaniem abstraktów i pełnych tekstów
referatów itp. Harmonogram prac komitetu organizacyjnego (HaPKO), obejmu-
je kalendarz koniecznych działań wraz z terminami ich realizacji oraz wykazem
osób odpowiedzialnych za nie.

3. Opracowaniem harmonogramu zajmuje się najczęściej kierownik konferencji lub sekretarz generalny, lub wyznaczony przez niego członek komitetu organizacyjnego.
4. Przykładowe zadania, które można uwzględnić w HaPKO wraz z czasami ich realizacji oraz oznaczeniem odpowiedzialności, zamieszczono w tabeli 5.1.
5. HaPKO można opracować w formie elektronicznej lub tradycyjnej – papierowej.
6. Przygotowując HaPKO, organizatorzy konferencji mogą wykorzystać narzędzia i strategię działania ułatwiające organizację pracy, w tym: drukowane i cyfrowe kalendarze, macierz Eisenhowera, SMART-ER i OATS oraz wykresy Gantta.
7. Przykładowy HaPKO przedstawiono w tabeli 5.2.

Bibliografia

- Aeon, B., Faber, A. & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PLoS ONE*, 16(1), pp. 1–20. Available on: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245066>
- Bieniok, H. (2010). Zarządzanie czasem: poradnik dla mało efektywnych. Warszawa: DIFIN.
- Covey, S. R. (2019). 7 nawyków skutecznego działania. Poznań: Rebis.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. & Merrill, R. R. (2005). Najpierw rzeczy najważniejsze. Poznań: Rebis.
- McCreadie, K. & Hill, N. (2008). Napoleon Hill's Think and Grow Rich: A 52 Brilliant Ideas Interpretation. Oxford: Infinite Ideas.
- Grześ, A. (2014). Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 4(70), pp. 195–215. Dostępny w: http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.hdl_11320_2997
- Komańda, M. (2015). Wykres Gantta jako egzemplifikacja klasycznego nurtu zarządzania. *Proceedings of the International Scientific Conference on MMK 2015 INTERNATIONAL MASARYK CONFERENCE FOR PH.D. STUDENTS AND YOUNG RESEARCHERS* Volume VI. December 14–18, 2015. Hradec Králové, The Czech Republic. Magnanimitas, Hradec Králové, 2015, pp. 40–46. Available on: https://depot.ceon.pl/bitstream/handle/123456789/8329/komanda_gantt.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Krejca-Pawski, I. (2017). Elastyczne zarządzanie czasem. Warszawa: Edgard.
- Kukwa, M. (2016). Systemy wspomagające zarządzanie czasem. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Informatyka i Ekonomia*, 8(308), pp. 95–106. Dostępny w: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.cejsh-1863a9ad-fc4a-4857-9620-dde96b649648>
- Makarow, A. (2018). Zarządzanie czasem w pigułce: jak planować, żeby nie zwariować. Warszawa: Edgard.

- Rock, D. (2014). Twój mózg w działaniu: strategie pokazujące, jak walczyć z rozproszeniem, odzyskiwać koncentrację i pracować mądrzej przez cały dzień. Poznań: Rebis.
- Seiwert, J. (1998). Zarządzanie czasem. Bądź Panem własnego czasu. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Tracy, B. & Lipa, M. (2014). Zarządzanie czasem. Warszawa: MT Biznes.
- Wyskwarski, M. (2017). Aplikacje w modelu SaaS do wspomaganie zarządzania projektami w małych przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 102, pp. 381–390. Dostępny w: http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.baztech-a4fcc062-da83-431e-b525-374db22ed376/c/ZNOiZ_2017_z.102_Wyskwarski.pdf