

PLANOWANIE PRACY ZESPOŁU

2.1 Praca ludzi w organizacji

Każdy człowiek jest członkiem różnych **organizacji**, czyli grup ludzi stworzonych dla realizacji przyjętej misji i osiągnięcia określonych celów.

Misja – posłannictwo; ważne i odpowiedzialne zadanie do spełnienia.

Cel – to, do czego się dąży (tu: żeby zrealizować misję).

Przykład

Sformułowanie misji i głównych celów wybranych typów organizacji przedstawiono w tabeli poniżej.

Typ organizacji	Przykładowa misja	Przykładowe główne cele
Organizacje komercyjne (czyli nastawione na zysk*); • przedsiębiorstwa / firmy	Dostarczać klientom zadowolenia z wytwarzanych produktów	<ul style="list-style-type: none">• Produkować towar o wysokiej jakości w przystępnej cenie• Zapewniać klientom obsługę posprzedażną (gwarancja, serwis)• Ciągłe udoskonalać oferowane produkty (badania i rozwój)
Organizacje publiczne: • urzędy państwowe • jednostki samorządowe	Realizować zadania wynikające z obowiązującego prawa	<ul style="list-style-type: none">• Wypełniać obowiązki określone w ustawach i rozporządzeniach• Pomagać obywatelom w wypełnianiu ich obowiązków wobec Państwa
Organizacje społeczne: • stowarzyszenia • fundacje • spółdzielnie	Polepszać warunki życia najuboższych	<ul style="list-style-type: none">• Zapewniać żywność (jadłodajnie, paczki na święta)• Polepszać warunki mieszkaniowe• Wyposażać dzieci w podręczniki szkolne
	Chronić środowisko	<ul style="list-style-type: none">• Chronić gatunki zwierząt i roślin• Zmniejszać emisję spalin• Zwiększać świadomość ekologiczną
	Przeciwdziałać narkomanii	<ul style="list-style-type: none">• Prowadzić ośrodki odwykowe• Prowadzić edukację antynarkotykową w szkołach• Zapewniać pomoc psychologa

* Zysk powinien być rezultatem realizacji misji, a nie misją samą w sobie. Zysk pojawia się bowiem dzięki temu, że klienci są zadowoleni z oferowanych produktów. A zadowoleni klienci to więcej sprzedanych produktów i więcej klientów, a dzięki temu wyższy zysk.

Źródło: opracowanie własne

dostarczyć określoną ilość usług lub sprzedać określoną ilość towaru.

2.2 Zadania indywidualne i zespołowe

Pracę na rzecz organizacji wykonują ludzie, wykorzystując do tego dobra kapitałowe (ziemię, budynki, narzędzia, maszyny, informację i wiedzę). Zatem pracę niezbędną do wykonania w organizacji należy podzielić pomiędzy jej pracowników. W tym celu konieczne jest wyodrębnienie wielu zadań, które następnie trzeba przydzielić do wykonania wybranym osobom.

Zadanie – to, co należy wykonać. Dobrze sformułowane zadanie powinno mieć określony przynajmniej: zakres (co?), termin wykonania (na kiedy?) oraz dostępne środki (za ile?).

W zależności od zakresu danego zadania jego wykonanie powierza się jednej osobie lub zespołowi osób. Zadania, które mogą być wykonane przez jedną osobę, są określane jako **zadania indywidualne**. Zadania, do wykonania których potrzebna jest większa liczba osób (zespół osób), są określane jako **zadania zespołowe**.

Przykład

Do **zadań indywidualnych** należy:

- przyszywanie guzików do produkowanych koszul;
- wymiana oleju w samochodzie klienta;
- wypełnienie deklaracji podatkowej klienta;
- wykonanie projektu graficznego ulotki reklamowej;
- obsługa kasy fiskalnej w sklepie.

Do **zadań zespołowych** należy:

- produkcja koszul;
- serwis samochodu klienta;
- obsługa rachunkowo-księgową klienta;
- produkcja ulotki reklamowej;
- prowadzenie sprzedaży detalicznej w sklepie.

Pracownik, któremu przydzielono do realizacji zadanie zespołowe, musi zaplanować pracę zespołu, który będzie wykonywał przydzielone zadanie.

Zespół – grupa ludzi wspólnie pracujących nad wykonaniem przydzielonego zadania.

Planowanie pracy zespołu w celu wykonania przydzielonego zadania należy rozumieć jako proces składający się z trzech etapów:

- etap pierwszy – **zdefiniowanie zadań cząstkowych**, dzięki którym wykonaniu w odpowiedniej kolejności zrealizowane będzie całe zadanie;
- etap drugi – **określenie kolejności wykonania zadań cząstkowych** – pozwala na uporządkowanie zadań w kolejności od tego, które należy wykonać jako pierwsze, do tego, które należy wykonać jako ostatnie. Trzeba zatem skonstruować ciąg zadań cząstkowych, w którym rozpoczęcie danego zadania wymaga zakończenia zadania je poprzedzającego. Istnieją też zadania cząstkowe, które mogą być wykonywane równocześnie z innymi i także ich kolejność zostaje określona na tym etapie;
- etap trzeci – **określenie terminów wykonania poszczególnych zadań cząstkowych**.

2.3 Definiowanie zadań cząstkowych

Zadanie cząstkowe to czynność lub zespół czynności, które mogą być wykonane przez jedną osobę, przy jednym stanowisku pracy oraz z wykorzystaniem jednego zestawu maszyn i narzędzi.

Definiowanie zadań cząstkowych przebiega w kilku następujących po sobie krokach. Zostały one przedstawione poniżej.

Krok 1

Przystępując do definiowania zadań cząstkowych, należy wypisać wszystkie czynności, które przychodzą nam do głowy, jako te, które trzeba zrobić, żeby wykonać zadanie. Ten krok jest kluczowy w planowaniu pracy zespołu. Pominięcie jakiegokolwiek czynności na tym etapie może skutkować poważnymi problemami z realizacją całego zadania. W takim przypadku powstaje bowiem luka pomiędzy czynnościami. Taki brak jednej lub więcej czynności powoduje, że należyte i efektywne wykonanie następnej i kolejnych może sprawiać trudności lub wręcz je uniemożliwić. Trzeba wówczas cofnąć się do etapu planowania i poprawiać popełnione błędy, co zabiera czas i jest kosztowne.

Ogólna prawidłowość jest taka, że im więcej doświadczenia ma osoba planująca, tym mniejsze jest ryzyko pominięcia jakiegokolwiek czynności. Dlatego, planując wykonanie powierzonego zadania, dobrze jest korzystać z doświadczenia całego zespołu. Dotyczy to w szczególności początkujących pracowników.

Krok 2

Po wypisaniu wszystkich czynności należy sprawdzić, czy te same działania nie występują pod różnymi nazwami (czy się nie powtarzają). W przypadku czynności powtarzających się – należy usunąć tę, która jest mniej precyzyjnie opisana.

Krok 3

W ramach tego kroku należy sprawdzić, czy żadne z wypisanych czynności nie „nachodzą na siebie”, tzn. czy nie zawierają tych samych elementów, czyli są „rozłączne”. Jeżeli jakieś dwie czynności zawierają wspólne elementy, to należy je rozdzielić oraz doprecyzować nazwy każdej z nich tak, żeby nie było wątpliwości co do tego, który element do której z czynności należy.

Przykład

Sformułowania: „zamówić surowce do produkcji” oraz „kupić surowce do produkcji” mogą budzić wątpliwości co do rozłączności, gdyż „kupić” może być zinterpretowane jako: „zamówić, odebrać i zapłacić”. Wspólnym elementem „zamówić” i „kupić” będzie wówczas „zamówić”. W takim wypadku należy albo zrezygnować całkowicie z czynności „zamówić surowce do produkcji”, a „kupić surowce do produkcji” zamienić na „zamówić, odebrać i zapłacić za surowce do produkcji”. Ewentualnie można zrezygnować z czynności „kupić surowce do produkcji” i jednocześnie dodać do zbioru następujące czynności: „odebrać surowce do produkcji” i „zapłacić za surowce do produkcji” – wówczas zbiór czynności będzie bardziej szczegółowy, bo zostanie rozbity na trzy elementy. Wybór konkretnej drogi postępowania zależy od stopnia szczegółowości, jakim plan ma się charakteryzować.

Krok 4 – ostatni

W ramach tego ostatniego kroku należy opracować ostateczny zbiór zadań cząstkowych. Opracowując zbiór zadań cząstkowych, należy połączyć te czynności, które się da potraktować łącznie jako jedno zadanie cząstkowe, a pozostałe czynności (których nie da się połączyć) od tego momentu stała się samodzielnymi zadaniami cząstkowymi.

2.4 Kolejność wykonania zadań cząstkowych

Następnym etapem planowania pracy zespołu jest określenie kolejności poszczególnych zadań cząstkowych. Innymi słowy, należy sporządzić listę, na której znajdują się wszystkie zadania cząstkowe, uporządkowane w kolejności od zadania, które trzeba wykonać jako pierwsze, do zadania, które trzeba wykonać jako ostatnie.

Po sporządzeniu listy należy przeanalizować, czy poszczególne zadania cząstkowe zależą od wykonania zadań poprzednich. Dzięki temu możliwe będzie ustalenie, czy jakieś zadania mogą być realizowane równocześnie, czy też każde zadanie może być wykonane jedynie w przypadku zrealizowania zadania poprzedniego.

Uporządkowany pod względem kolejności oraz zależności pomiędzy poszczególnymi zadaniami cząstkowymi zbiór nazywamy **procesem wykonania przydzielonego zadania**.

Proces – przebieg następujących po sobie i powiązanych przyczynowo zmian stanowiących stadia (fazy, etapy rozwoju) czegoś.

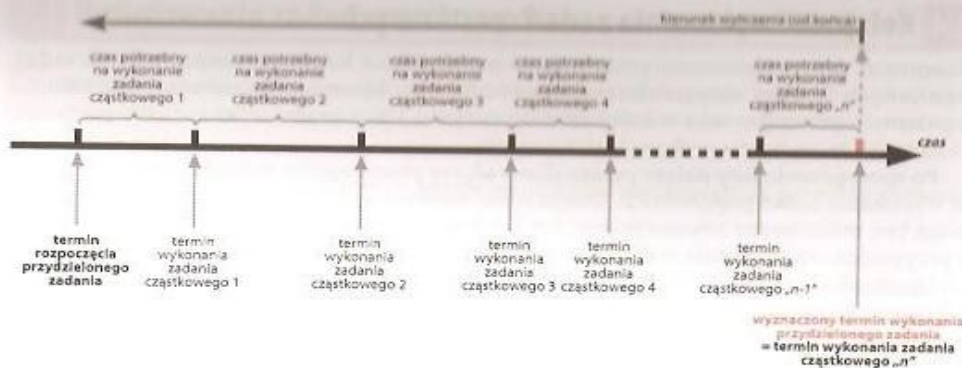
Proces taki można następnie przedstawić w postaci graficznej. Taką graficzną prezentację procesu nazywamy **mapą procesu (grafem)**. Przykład najprostszej mapy procesu ukazany został w studium przypadku zamieszczonym na końcu rozdziału (rys. 18, strona 27). Strzałki na mapie procesu oznaczają przejście do kolejnego zadania cząstkowego. Takie przejście może nastąpić wyłącznie wtedy, gdy wykonane zostało zadanie poprzednie. Zadania cząstkowe, które mogą być realizowane równocześnie, gdyż wykonanie jednego nie zależy od wykonania drugiego – będą na mapie procesu umieszczone równolegle, jedno nad drugim, gdyż mogą być wykonywane „równolegle”, czyli w tym samym czasie.

2.5 Terminy wykonania zadań cząstkowych

Mając sporządzoną mapę procesu wykonania zadania, na której jednoznacznie przedstawiono kolejność oraz zależności między zadaniami cząstkowymi, można przystąpić do ustalania terminów ich wykonania.

Sposób ustalania terminów wykonania poszczególnych zadań cząstkowych przebiega w kilku krokach przedstawionych na rysunku 9. W pierwszym kroku należy sprawdzić termin wyznaczony na realizację całego przydzielonego zadania. Od tego terminu będzie postępować wyliczanie wstecz poszczególnych terminów. W drugim kroku należy oszacować czas potrzebny na wykonanie zadania ostatniego w kolejności i czas ten należy odjąć od terminu wykonania całego zadania. Następnie w trzecim kroku należy oszacować czas potrzebny do realizacji kolejnego zadania od końca i odjąć go od terminu wykonania zadania z poprzedniego punktu. W kroku czwartym i w następnych należy postępować tak jak w kroku trzecim, aż dojdziemy do pierwszego zadania cząstkowego. Wynik odejmowania czasu potrzebnego na jego wykonanie od terminu otrzymanego w poprzednim kroku jest terminem, w jakim powinno nastąpić rozpoczęcie realizacji przydzielonego zadania – jest to tzw. „wyliczony termin rozpoczęcia” – jeżeli ma ono zostać wykonane w wyznaczonym terminie.

Warto zauważyć, że termin rozpoczęcia jednego zadania cząstkowego bezpośrednio łączy się z terminem zakończenia zadania go poprzedzającego. Wyjątek stanowi pierwsze zadanie cząstkowe, którego termin rozpoczęcia jest jednocześnie terminem rozpoczęcia całego przydzielonego zadania oraz ostatnie zadanie cząstkowe, którego termin zakończenia jest jednocześnie wyznaczonym terminem zakończenia całego przydzielonego zadania.



Rysunek 9. Wyliczanie terminów zadań cząstkowych

Przykład

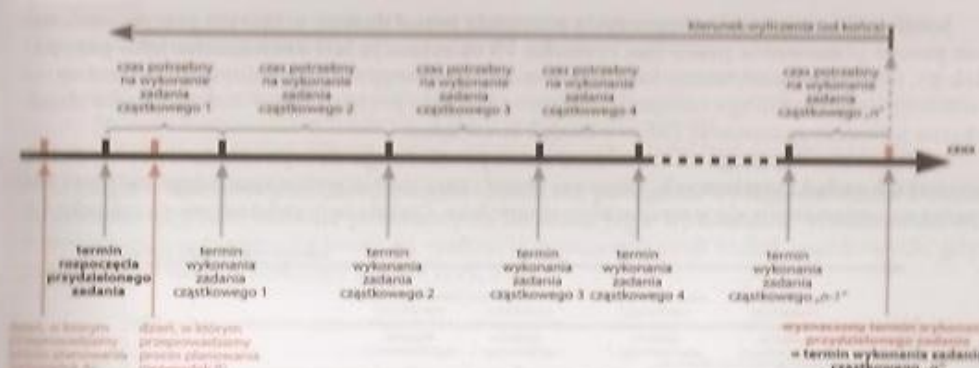
Zadanie brzmi: wyprodukowanie tysiąca sztuk koszul do 31.07. Przyjmijmy, że zadanie to składa się z czterech zadań cząstkowych: wykrojenie materiału, zszycie części, przyszycie guzików i pakowanie koszul. Wówczas terminy realizacji poszczególnych zadań cząstkowych wyznaczamy następująco:

1. Termin wykonania całego zadania to 31 lipca.
2. Czas potrzebny na wykonanie ostatniego w kolejności zadania („pakowanie koszul”) to 1 dzień. Zatem, jeżeli koszule mają być zapakowane 31 lipca, to pakowanie należy rozpocząć (i zakończyć) 30 lipca.
3. Czas potrzebny na wykonanie przedostatniego w kolejności zadania („przyszycie guzików”) to 3 dni. Zatem, jeżeli guziki mają być już przyszyte 30 lipca (bo w tym dniu następuje pakowanie), to przyszywanie należy zacząć 27 lipca, a zakończyć 29 lipca. W ten sposób będziemy mieli 3 dni na to zadanie cząstkowe (27, 28 i 29 lipca).
4. Czas potrzebny na wykonanie następnego w kolejności od końca zadania („zszycie części”) to 20 dni. Zatem, jeżeli koszule mają być już zszyte 27 lipca (bo w tym dniu następuje przyszywanie guzików), to zszywanie należy rozpocząć 7 lipca, a zakończyć 26 lipca. W ten sposób będziemy mieli 20 dni na to zadanie cząstkowe (7, 8, ..., 26 lipca).
5. Czas potrzebny na wykonanie następnego w kolejności od końca zadania („wykrojenie materiału”) to 4 dni. Zatem, jeżeli materiał ma być już wykrojony 7 lipca (bo w tym dniu następuje zszywanie części koszul), to krojenie materiału należy rozpocząć 3 lipca, a zakończyć 6 lipca. W ten sposób będziemy mieli 4 dni na to zadanie cząstkowe (3, 4, 5, 6 lipca).

W ten sposób wyliczyliśmy termin rozpoczęcia całego zadania „produkcja 1000 koszul” na 3 lipca.

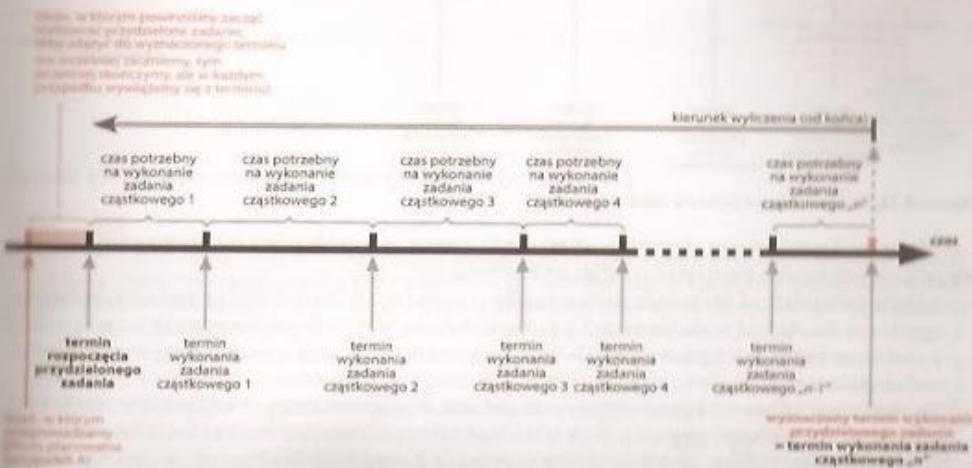
UWAGA: w podanym przykładzie założono, że zakład produkuje przez cały tydzień. Należy pamiętać, że jeżeli w zakładzie występują dni wolne od pracy (ustawowe: niedziele i święta lub ustalone przez kierownictwo zakładu), to należy to uwzględnić w planowaniu. Uwzględniamy to w ten sposób, że w wyliczaniu zadań cząstkowych bierzemy pod uwagę dni robocze dla danego zakładu pracy.

Dalsze kroki postępowania zależą od tego, czy wyliczony w sposób powyższy termin rozpoczęcia przypada po dniu, w którym przeprowadzany jest proces planowania, czy też przed tym dniem (rys. 10).



Rysunek 10. Możliwe usytuowania wyliczonego terminu rozpoczęcia przydzielonego zadania

Jeżeli wyliczony termin rozpoczęcia przypada po dniu, w którym przeprowadzany jest proces planowania pracy (na rysunku 10 ta sytuacja jest zaznaczona jako przypadek A), to ów wyliczony termin trzeba traktować jako ostatni dopuszczalny dzień, w którym należy rozpocząć realizację przydzielonego zadania (czyli realizację pierwszego zadania cząstkowego), żeby zdążyć z wykonaniem zadania w wyznaczonym terminie. Należy wówczas wyznaczyć datę rozpoczęcia realizacji zadania, która będzie przypadać pomiędzy dniem, w którym przeprowadzane jest planowanie, a wyliczonym terminem rozpoczęcia (rys. 11).

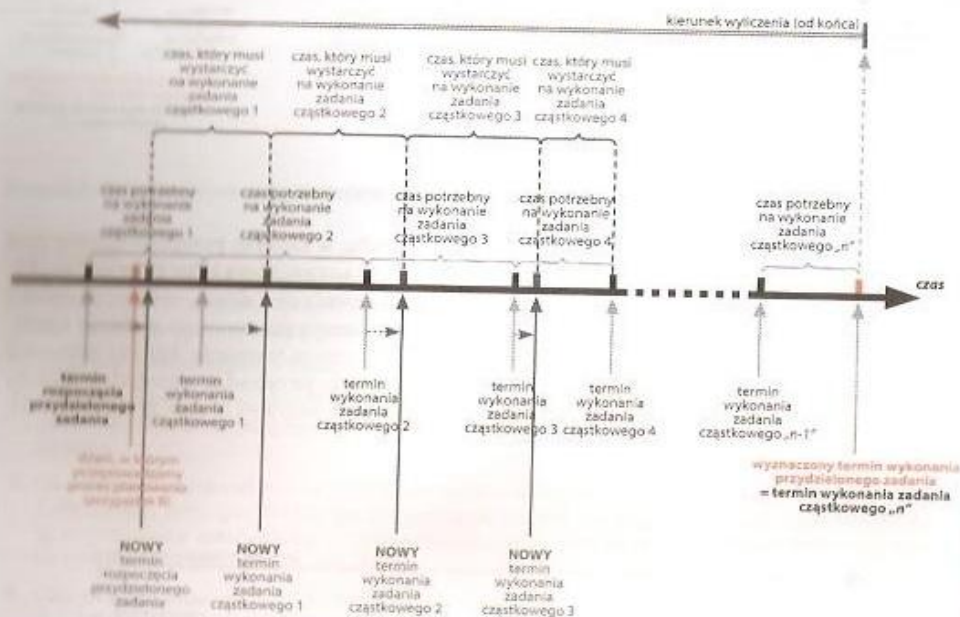


Rysunek 11. Wyznaczanie daty rozpoczęcia zadania, gdy dzień planowania przypada przed wyliczonym terminem rozpoczęcia

W naszym przykładzie dotyczącym produkcji tysiąca koszul wyliczony dzień rozpoczęcia to 3 lipca. Jeżeli planowanie było przeprowadzane przed tym dniem (np. 15 czerwca), to wyliczony termin 3 lipca możemy traktować jako ostateczny dopuszczalny termin rozpoczęcia realizacji zadania, który daje nam szansę na wykonanie całego zadania w terminie 31 lipca.

Jeżeli wyliczony termin rozpoczęcia przypadku przed dniem, w którym przeprowadzany jest proces planowania pracy (na rysunku 10 ta sytuacja jest zaznaczona jako przypadek B), to mamy do czynienia ze stanem, w którym wstępnie wyliczony czas potrzebny na realizację przydzielonego zadania przekracza czas, jaki przydzielający zadanie przewidział. Można wówczas zastosować jedno z dwóch rozwiązań.

Pierwsze z nich polega na skróceniu czasu potrzebnego do wykonania wybranych lub wszystkich zadań cząstkowych. Wówczas mniej czasu zajmie wykonanie całego zadania i jest szansa na zmieszczenie się w wyznaczonym terminie. Zostało to przedstawione na rysunku 12.



Rysunek 12. Skrócenie czasu wykonania zadań cząstkowych

Przy podejmowaniu decyzji o skróceniu czasu potrzebnego do wykonania zadań cząstkowych trzeba pamiętać o kilku wskazówkach:

- należy zaczynać od skracania zadań najdłuższych (np. ucięcie 1 dnia z zadania, które początkowo miało być wykonane w 2 dni, będzie dużo bardziej ryzykowne niż ucięcie 1 dnia z zadania, które początkowo miało być wykonane w 20 dni – w pierwszym przypadku redukcja dotyczy aż połowy czasu (50%), w drugim tylko 5%);
- do skracania należy wybierać najpierw te zadania cząstkowe, których wykonanie zależy bezpośrednio od kierującego pracą, czyli takie, nad którymi kierujący ma bezpośrednią kontrolę;
- tym ostrożniej należy podchodzić do skracania danego zadania cząstkowego, im więcej osób jest zaangażowanych w jego wykonanie;
- skracanie zadań zleczanych innym (zewnętrznym) firmom, czyli usług zewnętrznym, powinno być pozostawione na koniec, kiedy wszystkie inne możliwości skracania zostaną wyczerpane.

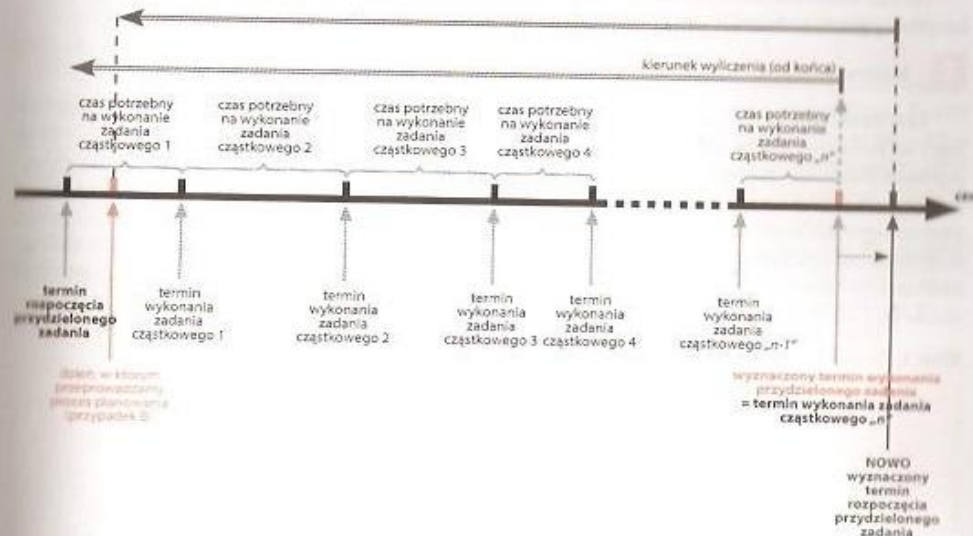
1 Usługa zewnętrzna – praca zleczana do wykonania innej, zewnętrznej firmie.

Przykład

Usługami zewnętrznymi są m.in.:

- usługi transportowe zlecane firmie transportowej przez firmę produkującą zabawki;
- usługi księgowe zlecane biurowi rachunkowemu przez Jana Nowaka będącego właścicielem sklepu;
- ochrona budynku zlecana agencji ochrony przez zakład fryzjerski;
- kampania reklamowa zlecana agencji reklamowej przez producenta proszku do prania.

Drugie z możliwych do zastosowania rozwiązań polega na wynegocjowaniu z osobą przydzielającą całe zadanie przesunięcia terminu jego wykonania. Wówczas nie ma konieczności ograniczania czasu na realizację poszczególnych zadań cząstkowych, gdyż przesunięciu ulegnie końcowy termin (rys. 13).



Rysunek 13. Przesunięcie wyznaczonego terminu wykonania przydzielonego zadania

Przykład

W jednym z poprzednich przykładów dotyczącym produkcji tysiąca koszul wyliczony dzień rozpoczęcia to 3 lipca. Jeżeli planowanie było przeprowadzane po tym dniu (np. 5 lipca), to musimy zastosować jedno z dwóch rozwiązań. Po pierwsze możemy zmniejszyć czas na realizację wybranego zadania (wybranych kilku zadań). Drugim rozwiązaniem jest wynegocjowanie przesunięcia terminu realizacji całego zadania „produkcja tysiąca koszul”. Jeżeli zdecydujemy się na rozwiązanie pierwsze, to możemy zmniejszyć czas na zszywanie koszul o trzy dni (z 20 na 18). Możemy to osiągnąć na przykład poprzez uruchomienie dodatkowego stanowiska (dodatkowa maszyna do szycia oraz dodatkowy pracownik ją obsługujący) lub poprzez pracę w godzinach nadliczbowych. Wówczas zadanie „zszywanie części” należy zacząć 10 lipca (wykonamy je w 18 dni, czyli skończymy w pierwotnym terminie 27 lipca). Dzięki temu krojenie materiału będziemy mogli rozpocząć 6 lipca, a zakończyć 9 lipca. Jeżeli zdecydujemy się na rozwiązanie drugie, to należy wynegocjować przesunięcie terminu wykonania całego zadania „produkcja tysiąca koszul” co najmniej do 3 sierpnia. Wówczas zadanie „pakowanie koszul” rozpoczniemy i skończymy 2 sierpnia (czas potrzebny na pakowanie to 1 dzień). Zadanie „przyszywanie guzików” rozpoczniemy 30 lipca, a zakończymy 1 sierpnia (czas potrzebny na przyszywanie guzików to 3 dni). Zadanie „zszywanie części” rozpoczniemy 10 lipca, a zakończymy 29 lipca (czas potrzebny na zszywanie części to 20 dni). Zadanie „wycięcie materiału” rozpoczniemy 6 lipca, a zakończymy 9 lipca (czas potrzebny na wycięcie materiału to 3 dni).

Niewątpliwą zaletą przesunięcia terminu realizacji całego zadania jest to, że nie trzeba modyfikować opracowanego wstępnie planu. Wśród wad należy wymienić przede wszystkim możliwość posądzenia o to, że osoba planująca pracę nie posiada wystarczających umiejętności w tym zakresie. Dlatego rozwiązanie polegające na przesunięciu wyznaczonego terminu warto traktować jako ostateczność i stosować je tylko wówczas, gdy łatwo będzie pokazać przydzielającemu zadanie, że czas niezbędny do wykonania przydzielonego zadania nie pozwoli na wywiązanie się z niego w wyznaczonym terminie. W większości przypadków jest jednak możliwość skrócenia czasu wykonania przynajmniej niektórych zadań cząstkowych. Należy wówczas włożyć dodatkowy wysiłek i zmodyfikować wstępny plan (skrótów czas wykonania poszczególnych zadań cząstkowych), aby dotrzymać wyznaczonego pierwotnie terminu.

Mając ustalone terminy realizacji poszczególnych zadań cząstkowych, należy sporządzić harmonogram realizacji przydzielonego zadania.

1 Harmonogram – rozplanowanie działania w czasie.

Harmonogram powinien zawierać: nazwę przydzielonego zadania, wyznaczony termin jego wykonania, osobę odpowiedzialną za wykonanie całości przydzielonego zadania, liczbę porządkową oraz nazwę, termin rozpoczęcia i termin zakończenia każdego zadania cząstkowego, a także osobę odpowiedzialną za każde zadanie cząstkowe. Termin rozpoczęcia pierwszego zadania cząstkowego jest jednocześnie terminem rozpoczęcia całego zadania, a termin zakończenia ostatniego zadania cząstkowego jest jednocześnie terminem zakończenia przydzielonego zadania. We wzorze 1 przedstawiono przykładowy formularz, jaki może być wykorzystany do sporządzenia harmonogramu realizacji zadania.

Wzór 1. Formularz wykorzystywany do sporządzenia harmonogramu realizacji przydzielonego zadania

HARMONOGRAM REALIZACJI ZADANIA				
nazwa zadania przydzielonego do wykonania				
termin wykonania			osoba odpowiedzialna	
Lp.	Nazwa zadania cząstkowego	Data rozpoczęcia	Data zakończenia	Osoba odpowiedzialna

Po zakończeniu etapu planowania pracy możemy wypełnić pierwsze cztery kolumny harmonogramu. Kolejny etap organizowania pracy („dobieranie członków zespołu”) pozwoli nam wypełnić ostatnią jego kolumnę, czyli przypisać do każdego zadania cząstkowego osobę za to zadanie odpowiedzialną.

STUDIUM PRZYPADKU

Dla zobrazowania, jak proces planowania pracy zespołu przeprowadzić w praktyce, posłużymy się studium przypadku.

1 Studium przypadku (ang. *case study*) – analiza pojedynczego, konkretnego przypadku.

To samo studium przypadku będzie wykorzystywane w kolejnych rozdziałach podręcznika do zobrazowania omawianych w nich zagadnień.

Przypadek, który będziemy analizować, dotyczy firmy produkującej kosmetyki ekologiczne. Firma ta za cel obrała sobie sprzedanie klientom supermarketów jak największej liczby swoich produktów. W wyniku planowania wyodrębniono wiele zadań, których wykonanie ma doprowadzić do osiągnięcia założonego celu. Jednym z nich jest „wyprodukowanie broszury reklamowej”. Pracę niezbędną do wykonania tego zadania będziemy planować zgodnie z zasadami przedstawionymi w tym rozdziale.

Po pierwsze należy zdefiniować wszystkie zadania cząstkowe. Zadania cząstkowe definiujemy w czterech krokach.

Krok 1 Wypisać czynności, które trzeba zrobić, aby wyprodukować broszurę reklamową.

kupić fotografie	przeprowadzić wstępną korektę językową tekstów	opracować tekst
złożyć tekst i fotografie w projekt graficzny	napisać treść	zakupić prawa autorskie
wydrukować	przekazać projekt do drukarni	odebrać broszury z drukarni
zrobić wstępny projekt	opracować koncepcję	przeprowadzić kontrolę merytoryczną tekstów
przeprowadzić ostateczną korektę językową tekstów		

Rysunek 14. Czynności prowadzące do produkcji broszury reklamowej

Krok 2 Sprawdzić, czy te same czynności nie występują pod różnymi nazwami (czy się nie powtarzają).

Analizując wypisane czynności, można dostrzec następujące powtarzające się pozycje:

- „opracować tekst” i „napisać treść” – zostawiamy jeden wpis „napisać tekst”;
- „zrobić wstępny projekt” i „opracować koncepcję” – w istocie chodzi o to samo, zostawiamy: „opracować koncepcję”.