

1.3. Definiowanie celów projektu

Z pragmatycznego punktu widzenia oraz dla zapewnienia operacyjnego sensu przyszłego projektu, najważniejszym elementem pierwszej fazy projektu jest dokładne określenie jego celów. Bez tego trudno będzie w przyszłości zweryfikować czy projekt był dla organizacji korzystny, a w trakcie projektu trudno go będzie nadzorować gdy nie będzie jasne czym w swej istocie ma on być.

Przy analizie celów projektowych warto zwrócić uwagę na fakt, że cel projektu powinien wiązać się z korzyścią dla organizacji. Natomiast korzyści mają wymiar długoterminowy i wiążą się często z realizacją określonej strategii. Takie podejście pozwala na przykład na zrozumienie dlaczego zapytanie ofertowe, które jednej firmie wydaje się nieopłacalne, inna bierze do realizacji. Dlaczego są firmy, które korzystają z technologii, które nam wydają się zbyt ryzykowane itp. itd. Warto również w tym miejscu podkreślić, że rozstrzygnięcie czy coś jest lub nie jest korzystane dla organizacji, nie jest rolą project managera. Zazwyczaj project manager „dostaje” cele do realizacji a nie je definiuje. Niemniej jednak jeśli otrzymuje polecenie realizacji projektu, którego cele nie są określone, powinien w pierwszej kolejności doprowadzić do ich ustalenia. W innym wypadku naraża się na ryzyko niespełnienia oczekiwań interesariuszy projektu, a w konsekwencji na klęskę zarówno projektu, jak i swojej osobistą.

Dla **projektów przychodowych** określenie ich celów jest stosunkowo proste, w ramach projektu należy dostarczyć konkretny obiekt lub zrealizować konkretną usługę. Parametry i/lub wymagania dotyczące tego obiektu lub usługi są zwykle zdefiniowane w umowie, a project managerowi pozostaje zapoznanie się z nimi przed podjęciem się realizacji projektu i ewentualne ich doprecyzowanie w taki sposób, aby możliwe było jasne zdefiniowanie konkretnych wymagań.

Dla projektów **inwestycyjnych i procesowych** określenie celów jest powiązane ze zdefiniowaniem potrzeb lub problemów, z którym się aktualnie borykają, Znając te potrzeby lub problemy możliwe będzie przeprowadzenie analiz i/lub wykorzystanie metod kreatywnych do tego aby określić cel ogólny projektu. Przykładowy proces definiowania celu pokazano w poniższej tabeli.

Tabela 1. Proces definiowania celu projektu

1.	Problem	Przykładowo, stwierdzona przez dział HR duża liczba zwolnień lekarskich wśród pracowników wydziału produkcyjnego X
2.	Analiza	Przeprowadzenie obserwacji i pomiarów, a następnie analizy przyczynowo-skutkowej
3.	Wnioski	Zdefiniowanie celu ogólnego projekt, np. „Zmniejszenie sumarycznego ciężaru przenoszonego przez pracownika podczas zmiany roboczej”
4.	Konceptualizacja projektu	Prowadzenie prac analitycznych, kreatywnych, koncepcyjnych, prowadzących do ustalenia najlepszego rozwiązania dla postawionego celu ogólnego
5.	Zdefiniowanie celu projektu	Powstaje cel projektu, który jest bardzo precyzyjnie określony co do tego czym jest, jak będzie mierzony i czy w danych warunkach jest realny do realizacji. Ten cel przejmuje do realizacji project manager. Np. „wprowadzenie do wyposażenia produkcyjnego wydziału X czterech wysięgników o udźwigu 100 kg”.

Źródło: opracowanie własne.

Tak więc, aby powołać do życia projekt, co do którego zleceniodawca chciałby być pewien, że otrzyma dokładnie to co zleca, potrzebne jest precyzyjne określenie efektu końcowego tego projektu. Jeśli nie jest to możliwe to projektu nie powinno się uruchamiać a więc powinien on pozostać w fazie przygotowania i w jej ramach realizowane powinny być prace nad uszczegółowieniem celów, tak długo, aż nie będzie możliwe precyzyjne ich określenie.

Uwaga:

W wielu organizacjach, szczególnie tych większych, bardziej rozbudowanych organizacyjnie, proces ten wyglądałby nieco inaczej. Mianowicie zostałby uruchomiony projekt nr 1, którego celem byłoby zbadanie problemu i zaproponowanie 2-3 rozwiązań, a końcowym kamieniem milowym byłoby wybranie jednego z nich, jako tego który spełnia w największym stopniu oczekiwania interesariuszy. Następnie byłby uruchomiony projekt nr 2, którego celem byłoby wdrożenie rozwiązania wybranego przez management. Proszę zwrócić uwagę, że produktem projektu nr 1 byłoby dostarczenie 2-3 propozycji rozwiązania problemu, a produktem projektu nr 2 – dostarczenie na wydział produkcyjny X konkretnego rozwiązania. Działem odpowiedzialnym za realizację projektu nr 1 byłby dział BHP, a działem odpowiedzialnym za realizację projektu nr 2 – dział produkcji.

Szczególnie w tej pierwszej fazie definiowanie celu/celów ogólnych projektu, ważnym jest zwrócenie uwagi na przynajmniej trzy jego wymiary:

- merytoryczny, który określa obszar techniczny, funkcjonalny czy organizacyjny, którego projekt ma dotyczyć,
- ekonomiczny, który określa pewne ramy ekonomiczno-finansowe, których będą projekt ograniczały, np. przychód, jego rentowność, zyski, koszty lub inne parametry ekonomiczne określające warunki osiągnięcia celu merytorycznego,
- strategiczny cel, a więc nadrzędny jaki organizacja chce osiągnąć, a projekt jest jednym ze środków do jego osiągnięcia.

Kolejnym krokiem po zdefiniowaniu głównego celu projektu jest jego dekompozycja na cele cząstkowe (czasami nazywane celami produktowymi) oraz dokonanie uszeregowania tych celów pod względem priorytetu ich osiągnięcia – na takie, które bezwzględnie trzeba zrealizować, i te które mogą, ale nie muszą być zrealizowane.

Taki podział celu głównego na mniejsze jednostki – cele cząstkowe prowadzi do sytuacji, w której w celu uzyskania jak największej efektywności działań projektowych, należy tym celom nadać odpowiednie priorytety. Nie każdy bowiem cel cząstkowy prowadzi tak samo efektywnie do osiągnięcia celu głównego. W punktu widzenia zespołu projektowego niezmiernie ważna jest wiedza na temat priorytetów ważności celów cząstkowych. Gdy w projekcie zdefiniowano wiele celów cząstkowych można zastosować technikę porównywania parami. W tej technice porównywane są ze sobą poszczególne cele cząstkowe, dając w efekcie cele uporządkowane pod względem priorytetów ważności.

Metoda ta została przedstawiona poniższej tabeli. Agregacja ważności celów pozwala uniknąć nadmiernego skupienia się zespołu nad celami, który nie są najistotniejszy z punktu widzenia końcowego efektu projektu. To z kolei pozwala na lepszą alokację zasobów i w konsekwencji bardziej efektywną kontrolę realizacji projektu.

Tabela 2. Przykład metody porównywania parami

Cele	C ₁	C ₂	C ₃	...	C _i	Suma
C ₁	x	0	0	...	1	<u>1</u>
C ₂	1	x	0	...	0	<u>2</u>
C ₃	1	1	x	...	1	<u>3</u>
...	<u>...</u>
C _j	0	1	0	...	x	<u>1</u>

C - symbol celu

Źródło: opracowanie własne.

W powyższym przykładzie, w komórce znajdującej się na przecięciu się kolumny z nazwą celu z odpowiednim wierszem również określającym dany cel cząstkowy, wstawia się:

- **0** gdy porównując cel C_j (cele wymienione w wierszu tytułowym) z celem C_i (te określone nagłówkami) cel C_i jest ważniejszy;
- **1** gdy porównując C_j z C_i cel **b** jest ważniejszy.

Zsumowane wartości w wierszach wskazują na hierarchię ważności danego celu, tzn. tym wyższą im cel ma większą wartość na tle pozostałych.

Warto przy tym zwrócić uwagę na trzy kategorie podziału celów cząstkowych. Pierwszą z nich stanowią cele przeciwstawne, tzn. realizowane kosztem innych lub wpływające niekorzystnie na inne cele. Druga kategoria to cele neutralne, czyli nie oddziałujące na siebie nawzajem. Do trzeciej natomiast należą cele komplementarne, wzajemnie uzupełniające się, wspierające lub prowadzące wspólnie do uzyskania innego celu. Pomocną przy rozdziale celów na ww. kategorie może być macierz wzajemnej relacji, przedstawiona na rysunku 1.

	wysoka jakość	niskie koszty	krótki czas	niewielkie możliwości
wysoka jakość		P	N	
niskie koszty	P		K	
krótki czas	N	K		P
niewielkie możliwości			P	

N - neutralne, **P** - przeciwstawne, **K** - komplementarne

Rysunek 1. Macierz korelacji celów projektu.

Źródło: [Prussak W., Wyrwicka M. 1997, s. 39].

Określając cele projektowe osoby za nie odpowiedzialne powinny pamiętać o ważnych cechach, jakie powinny one spełniać, takich jak: jawność, realność, zrozumiałość, jak również o tym, że powinny one zostać udokumentowane. Tak więc powinno się ustalić ich cechy kosztowe, techniczne, organizacyjne czy osobowe oraz to jak będzie następował pomiar wyniku. Pomiar bezwzględny oznaczać będzie wartość maksymalną lub minimalną parametru,

natomiast względny wartość określoną w pewnym zakresie, a z kolei punktowy wartość ściśle określoną. Przykładowo w sposób bezwzględny może zmierzyć skrócenie czasu obsługi klienta do max. 2 godzin, natomiast względnym np. redukcję kosztów o od 10 do 15 procent. Natomiast przykładowo punktowy pomiar wyniku dla projektu wdrożenia IT może być liczba nowych stanowisk na których zainstalowano dane narzędzie IT. Wyznaczając cele należy zawsze określić w jaki sposób będzie zmierzone ich osiągnięcie. Narzędziem pomagającym uporządkować i skonkretyzować cele jest poniższy wzorzec rejestru celów.

Tabela 3. Przykładowy rejestr celów projektowych

Zakres	Budżet	Termin osiągnięcia	Miernik	Oczekiwana wartość miernika
Cel główny				
Wprowadzenie do wyposażenia produkcyjnego wydziału X wysięgników	400 000 zł	31.12.20XX	Minimalna liczba wysięgników Udźwig wysięgnika	4 100 kg
Cele produktowe/cząstkowe				
Projekt techniczny	50.000 zł	31.05.20XX	Liczba przedstawionych do decyzji wariantów Maksymalna wartość kosztorysowa zmian w layocie zakładu Łączna moc zainstalowanych urządzeń	2-3 100.000 zł nie więcej niż 24 kW
Montaż urządzeń	300.000 zł	30.11.20XX	Maksymalna liczba godzin przestoju produkcji	3
...				

Źródło: opracowanie własne.