

Pojęcie i cechy projektu

Istnieje szereg definicji projektu. Autorzy niniejszego podręcznika postanowili, dla potrzeb prezentacji i analizy treści, zrezygnować z przyjmowania jednej definicji i odsyłają Czytelnika do licznych publikacji, w których zebrane są różne definicje projektu¹. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że autorzy publikacji, podając definicję projektu, skupiają się często na pewnych cechach działań zwanych projektami. Organizacje, które je na co dzień realizują, używając w wewnętrznej nomenklaturze słowa projekt, zwracają uwagę na te cechy, ale również, a niekiedy i przede wszystkim, na wielkość zaangażowanych środków finansowych, ludzkich i materialnych. Natomiast pracownicy zaangażowani pośrednio lub bezpośrednio w te działania, hasła „projekt” używają bardziej w celu uproszczenia komunikacji niż przypisywania jemu jakiś konkretnych cech. Ten dysonans prowadzi często do nieporozumień, które nie stanowią jakiegoś dużego ryzyka ale prowadzą do przynajmniej chwilowego spadku efektywności pracowników lub zespołów. Typowe przykłady takich nieporozumień to

- stosowanie procedur przewidzianych dla projektów w działaniach o charakterze niezłożonym i niskonakładowym czy przeciwnie,
- niestosowanie odpowiednich procedur i narzędzi w bardzo złożonych przedsięwzięciach,
- stosowanie narzędzi typowych dla podejścia procesowego w działaniach projektowych lub odwrotnie.

Dla uzmysłowienia sobie pewnej logiki tzw. podejścia projektowego proponuje się przeanalizowanie dwóch poniższych przykładów.

Przykład 1:

Zespół serwisowy podległy działowi IT w przedsiębiorstwie Gamma – dużej firmie produkcyjnej, dokonuje cyklicznych analiz jakości oprogramowania. Dane zbierane są ze wszystkich podległych mu systemów i aplikacji w ramach codziennej obsługi service desk, jak również analizowane są informacje i sugestie pojawiające się w ramach różnych spotkań dotyczących zarówno samych aplikacji jak i procesów, które wspomagają. Analizy realizowane przez zespół mają na celu określenie miejsc mogących powodować niską efektywność systemu (systemów), jak również będących źródłem potencjalnych ryzyk. Końcowym efektem jest wstępne zdefiniowanie zakresu zmian usprawniających te aplikacje i systemy, które zostaną przekazane innym zespołom do realizacji.

Przykład 2:

Przedsiębiorstwo Alfa postanowiło zmienić sposób obsługi klienta. W tym celu specjalnie do tego celu powołany zespół dokonał przeglądu istniejących procesów i procedur w celu ustalenia jaką wartość i dla kogo one przynoszą. Wszystko to po to, by w następnej fazie zbadać potrzeby klientów (w zakresie jakości obsługi) a następnie, mając obie kategorie informacji, zaproponować działania i ich wymierne rezultaty, prowadzące do zwiększenia efektywności obsługi sprzedażowej i posprzedażowej.

¹Patrz np. Trocki M., Gruzba B., Ogonek K. (2003). Zarządzanie projektami. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa lub porównanie definicji w różnych metodykach: <http://akademiazyciawkorporacji.pl/projekt-a-jego-definicja-czyli-jak-to-widzi-pmi-prince2-ipma-i-iso/>

Oba przytoczone przykłady dotyczą pracy nad tworzeniem procesów w organizacji. W obu przypadkach jest bardzo podobny ogólny cel – zwiększenie efektywności. Niemniej jednak pierwszy z nich bardziej ukierunkowany jest na ciągły nadzór i doskonalenie jakiegoś procesu (w tym wypadku aplikacji informatycznych), natomiast drugi na stworzenie jakiegoś konkretnego, nowego procesu. Tak więc pierwszy przykład cechuje pewna ciągłość, drugi natomiast – tymczasowość. I to właśnie to swego rodzaju „kryterium czasowe” jest najbardziej wyraźnym dla oddzielenia działania o charakterze procesowym od działania o charakterze projektowym. Oprócz tymczasowości, inne cechy projektów to:

- 1) jednokrotność, czyli realizacja niepowtarzalnego przedsięwzięcia,
- 2) celowość, czyli dostarczenie konkretnego rozwiązania (produktu, usługi, budowli itp.) będącego wynikiem określonej strategii,
- 3) złożoność, prowadząca do konieczności zdekomponowania projektu na mniejsze elementy (grupy zadań czy zadania),
- 4) czy wyodrębnienie struktury, czyli realizacja przedsięwzięcia w strukturze odrębnej od struktury w firmie, chociażby w postaci interdyscyplinarnego zespołu projektowego

Patrząc na przytoczone dwa przykłady, warto zwrócić uwagę na sposób definiowania i prezentowania celu projektowego. Powyżej stwierdzono, że ogólnym celem w obu przypadkach było zwiększenie szeroko rozumianej efektywności. Niemniej jednak cel projektu, definiowany z myślą o zleceniu (a następnie kontroli) jego wykonania, powinien cechować się produktowym charakterem, tzn. wskazywać w sposób konkretny, spójny i jasny, co ma być dostarczone przez projekt. Niedopełnienie tego prawie zawsze prowadzi do nieporozumień, odkrywanych często w bardzo zaawansowanej fazie projektu, gdy znaczna część środków została wydatkowana, a w wielu przypadkach do niezaspokojenia potrzeb beneficjentów projektu. Szczegółowe techniki definiowania celów projektowych zostały przedstawione w kolejnych rozdziałach opracowania.

Projekty mogą się w swym charakterze znacznie od siebie różnić. Istnieje wiele kryteriów klasyfikacji projektów, niemniej jednak dla lepszego zrozumienia złożoności zarządzania projektami, warto przytoczyć jedno z nich, a mianowicie podział ze względu na oczekiwany efekt². Wg tego kryterium można wyróżnić projekty procesowe, inwestycyjne i przychodowe.

W wyniku realizacji projektu procesowego powstaje nowy proces, np. obsługi klienta. Projekty te z reguły są niskobudżetowe i finansowane z kosztów ogólnych działalności (z tego względu często nazywane kosztowymi). A jako takie narażone są na nieprecyzyjnie definiowane cele, częste niekontrolowane zmiany, słaby nadzór. W konsekwencji na słabą efektywność, co gorsza trudną do zmierzenia.

Projekty inwestycyjne prowadzą do zwiększenia wartości aktywów trwałych organizacji. W ich wyniku powstają na przykład nowe linie technologiczne lub wdrożone zostaje nowe oprogramowanie. Tutaj definiowanie celów i ich kontrola jest znacznie bardziej rozwinięta i nadzorowana przez odpowiednie procedury wewnętrzne lub przepisy (np. te dotyczące nadzoru budowlanego). Projekty te wynikają wprost z realizowanej przez przedsiębiorstwo strategii, a ich efektywność ocenia się w perspektywie wieloletniej po efektach pracy produktów jakie stworzyły (wdrożyły do praktyki organizacji). Prawie zawsze pochodną

² Le Bissonnais J. 1992, s. 124

realizacji projektu inwestycyjnego jest szereg projektów procesowych, ponieważ oddanie inwestycji do użytku wiąże się ze zmianą dotychczasowych sposobów działania.

Cechą wspólną projektu procesowego i inwestycyjnego jest przeznaczenie. W obu przypadkach to wdrażająca je organizacja będzie korzystała (bądź nie) z jego długofalowych efektów. I ta właśnie cecha odróżnia te projekty od projektów przychodowych. Dla organizacji (z reguły firmy komercyjnej) realizującej projekt przychodowy, jego jedynym i bezpośrednim efektem będzie przychód (dokładniej zysk) ze sprzedaży swoich usług. Innymi słowy organizacja wykonująca projekt czerpie korzyść nie z długofalowego wykorzystania efektów projektu lecz ze sprzedaży usługi wykonania projektu. Typowe przykłady projektów przychodowych to realizacja budowy lub jej części, wytworzenie oprogramowania, realizacja badań na zlecenie itp. Te różnice widoczne są szczególnie w fazie przygotowawczej (definiowanie korzyści, celów i ryzyk) oraz zamykania projektu (upraszczając monitorowanie korzyści vs. naprawy gwarancyjne).