

Namen in cilji projekta

Rudi Rozman

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija
e-pošta: rudi.rozman@ef.uni-lj.si

Povzetek

Skoraj ni pisca o ravnanju s projekti, ki ne bi vsaj omenil namena in/ali ciljev projekta. Tisti, ki obširneje pišejo o ravnanju s projekti, ne pozabijo poudariti, da je pomanjkljiva opredelitev namena in ciljev projekta eden od razlogov, ki že takoj na začetku projekta kažejo na to, da projekt verjetno ne bo uspel. Morda se celo bolj v teoriji kot praksi pojavljajo težave v razumevanju namena, pa tudi ciljev projekta. Avtorji, ne samo v ravnanju s projekti, marveč tudi sicer pogosto ne ločijo med namenom in cilji. Ponavadi z namenom razumejo kar cilje in zato v ciljih le nekaj drugače ponovijo, kar so že omenili pri namenu. Tako se sučejo v začaranem krogu pisanja člankov zaradi pisanja, raziskovanja zaradi raziskovanja, dela zaradi dela, analize zaradi analize, projekta zaradi projekta. V članku je obravnavano razmerje med namenom in cilji nasploh ter posebej v ravnanju s projekti. Poudarjena je pomembnost razumevanja namena in ciljev.

Ključne besede: analiza, cilji, namen, odločanje, projekt, ravnanje s projekti, spoznavni proces, učinkovitost, uspešnost

1. Uvod

Skoraj vsi pisci o ravnanju (managementu) s projekti, ki povzamejo ključne probleme, ki otežujejo doseganje ciljev projektov, med temi težavami navajajo tudi pomanjkljivo opredelitev namena (angl. »purpose«) in ciljev (angl. »objectives«, »goals«) projekta. Določitev enega in drugega pripisujejo naročniku projekta ter ju smiselno uvrstijo v sam začetek projekta. Pri tem pogosto niti ne omenjajo namena in ciljev ter njihove neposredne povezanosti. Tako npr. Young (2007), pa tudi vrsta drugih avtorjev, med problemi ravnanja s projekti omenja pomanjkljivo povezanost med strategijami in projekti. To povezanost je kaj lahko poistovetiti z razmerjem med namenom (projekta), ki je obenem cilj strategije, in cilji projekta.

Randolph in Posner (1992) kot prvi dve pravili ravnanja s projekti omenjata določitev jasnega namena in ciljev projekta. Pri tem, vsebinsko ne preveč jasno, uporabljata angleški besedi »goals« in »objectives«. Šele posredno, ko omenjata, da pomeni »goal« delati prave stvari, sklepamo, da gre za namen, medtem ko so cilji (»objectives«) projekta povezani z vprašanjem delati stvari prav.

Spet Thomsett (2002) govori le o ciljih (»objectives«) in o njihovem izpopolnjevanju. S primerom pokaže, zakaj se projekta sploh lotimo (npr. hočemo izboljšati ravnanje s projekti informacijski proces). Cilj pa naprej razvija z odgovori na vprašanja, kakšen informacijski proces, kdo ga bo pripravil, kolikšna naj bo stopnja izboljšave in podobno. Lahko rečemo, da gre pri prvem – začetni ali okvirni opredelitvi cilja za namen (odgovor na vprašanje zakaj), medtem ko gre pri nadaljnjem razvijanju namena za cilje projekta.

Vsekakor iz navedenih primerov sledi, da avtorji pogosto ne prikažejo jasne razlike med namenom in cilji,

pojma enačijo, ali pa razlike podrobneje ne obravnavajo. Vsi pa se strinjajo, da je njuna določitev ključna za uspeh projekta. Je pa razlika povezana z drugimi pojavi v ravnanju s projekti, npr. z razlikovanjem med strategijami (poslovanjem) in projekti (organizacijo).

Težave v razlikovanju med namenom in cilji pa niso prisotne le v ravnanju s projekti, marveč tudi na drugih področjih, npr. v analizi kot spoznavnem procesu. Celo znanstveni članki, doktorati in magistrska dela, raziskave in analize ju skoraj praviloma ne razlikujejo. Morda je to povezano s prislovično slovensko delavnostjo, ki napačno meni, da je delo pomembno samo po sebi, ne toliko zaradi njegovega namena. Premalo ali sploh ne razmislimo, (za)kaj se spleča delati.

Pri tem pa ne gre zgolj za ločevanje ciljev in namena nasploh in v ravnanju s projekti, marveč je to v uravnavanju projektov tesno povezano z močno aktualno temo o povezavi strategij in projektov. Vendar se v to povezovanje, o katerem sem tudi sam pisal pred leti, ne bom spuščal, razen če bo to nujno. Najprej bom obravnavali razlikovanje med namenom in cilji nasploh, potem pa še neposredno v povezavi z ravnanjem s projekti.

2. Namen in cilji nasploh

2.1 Namen in cilji v spoznavnem in odločitvenem procesu

O namenu in ciljih najpogosteje govorimo v zvezi s spoznavnim procesom. **Spoznavni proces je proces spoznavanja pojavov in predmetov** okrog nas. Spoznati jih želimo zato, da bi jih uporabili v svoj prid oziroma se ognili težavam, ki bi jih zaradi njihovega slabega poznavanja ali celo nepoznavanja utegnili imeti. Pojave in predmete

spoznavamo instinktivno ali nagonsko, intuitivno ali na osnovi izkušenj in razumsko, pretežno na osnovi analize. **Instinkt** je naraven impulz ali prirojena, podedovana lastnost živih bitij, da se odzovejo z dejavnostjo, ki je ključna za njihov obstoj, ohranitev in razvoj. **Intuicija**, nekakšen šesti čut, je hitra zaznava resnice, ne da bi zavestno razmišljali. Intuitivno spoznavanje (in odločanje) je nezavedno in izhaja iz posplošenih ali zgoščenih, prečiščenih izkušenj. Ker je prvo živim bitjem dano, drugo pa (ne vedno in ne vsakomur enako) pride z izkušnjami, je smiselno zlasti obravnavanje **razumskega ali logičnega spoznavanja**.

Razumsko najpogostejše spoznavamo z analizo. **Analiza** pomeni razčlenjevanje. Pojav ali predmet spoznavamo preko njegovih delov. Tako npr. poslovanje podjetja spoznavamo preko členitve na poslovne funkcije, pri čemer ne smemo povsem pozabiti na njihovo povezanost. Podobno projekt spoznavamo s poznavanjem aktivnosti in njihove povezanosti ali pa s spoznavanjem sodelujočih in njihovih odnosov in podobno. Cilj poslovanja podjetij je družbenoekonomsko določen, npr. v kapitalističnem gospodarstvu kot dobičkovnost (in donosnost). Najbolj pogosto spoznavamo poslovanje zato, da bi povečali njegovo uspešnost. Da lahko smotrno spoznavamo predmete in pojave, moramo vedeti, zakaj jih hočemo spoznati, sicer jih spoznavamo zgolj zaradi spoznavanja samega, ne da bi vedeli, kaj sploh želimo spoznati. Cilj spoznavnega procesa je spoznanje; spoznanje pa želimo zato, da bi z odločitvami predmet obrnili sebi v prid. Temu **razlogu spoznavanja pravimo namen**.

V splošni opredelitvi je torej analiza spoznavanje konkretnega pojava ali predmeta z namenom ustreznega vplivanja nanj. Vključuje tri stvari: predmet, namen in spoznavni proces. Pozoren bralec se bo vprašal, kje je cilj (spoznavanja). Ali spoznavanje ni določeno tudi z njegovim ciljem? Cilj spoznavanja – **spoznanje je vključeno v spoznavni proces** kot njegov zaključek in bi zato njegovo navajanje pomenilo nepotrebno podvojitve vključitve cilja v opredelitev spoznavnega procesa. Podobno je npr. odločitev zaključek odločitvenega procesa.

Opredelitev spoznavnega procesa torej vključuje predmet ali pojav, spoznavni proces in namen. **Namen** (ta nas v tem prispevku zanima) je tisti, ki pove, zakaj nekaj spoznavamo in **določa, kaj bomo pri predmetu ali pojavu spoznavali** (opazovali - znaki in diagnosticirali - vzroki). Vzemimo primer proizvodnje. Če gledamo proizvodnjo kot eno od poslovnih funkcij in njen vpliv na uspešnost, potem jo spoznavamo preko obsega, struktur, povezanosti z drugimi poslovnimi funkcijami ipd. Namen spoznavanja je v prizadevanjih za ustrežnejše odločitve in večjo uspešnost podjetja. Če pa proizvodnjo obravnavamo kot samostojno operativno funkcijo, katere cilj so npr. roki, potem nas zanima obremenitev proizvodnih naprav, časi operacij in podobno. Namen spoznavanja je odločanje za večjo učinkovitost proizvodnje. Isti predmet spoznavamo povsem različno v odvisnosti od namena spoznavanja. Namen spoznavanja je tako povezan z vrsto odločitve o predmetu, pa tudi uporabnikom. Ravnatelj podjetja bo npr. spoznaval podjetje drugače kot npr. predstavnik sindikata.

Za svoje preživetje in kakovost življenja ljudje na vseh področjih delovanja odločajo. **Odločanje** je vedno vezano

na nek pojav (fenomen) ali predmet: osebo, skupino, združbo, organizacijo, kar bomo splošneje poimenovali predmet odločanja. Z odločitvami ljudje vplivajo na predmete odločanja, da bi jih spremenili sebi v prid. Odločitve pa bodo boljše, če bodo (s)poznali predmet odločanja in njegov cilj, saj z vplivanjem na predmet poskušajo doseči cilj v večji meri. Tako je **cilj odločanja ustrezná odločitev; namen odločanja pa je** v večji meri **doseči cilj predmeta**, o katerem se odločamo. Npr. odločanje o poslovanju podjetja se kaže v odločitvah o asortimentu, investicijah itd. Namen teh odločitev pa je povečati uspešnost poslovanja. V opisanem primeru procesa odločanja je torej cilj odločitev, njen namen pa uspešnost poslovanja.

To omenjamo zato, ker običajno, sledeč Lipovcu (1983), posamezni avtorji menijo, da je namen spoznavanja trojen: uspešnost, odločanje in uporabnik. Vendar Lipovec nikjer ne omenja ali so ti trije nameni sočasni ali zaporedni; meni, da gre za odločanje za dosego večje uspešnosti z vidika uporabnika. Nekateri slovenski avtorji razumejo namena odločanja in uspešnosti kot sočasna. Vendar bi to sprožilo vprašanje, kaj je potem namen odločanja, če ne večja uspešnost. Zato je ustrežnejša razlaga, da je **namen spoznavanja odločanje, namen odločanja pa uspešnost z vidika uporabnika**.

Da bo odločitev ustrezná, je treba spoznati predmet odločanja in njegov cilj. Brez poznavanja predmeta odločanja in njegovega cilja - uspešnosti bodo odločitve le slučajno ustrezne, skoraj gotovo pa ne bodo vodile k uspešnosti predmeta. V našem primeru je cilj procesa spoznavanja (s)poznanje poslovanja, namen pa ustrezná odločitev (ki bo vodila k večji uspešnosti z vidika uporabnika). Spoznanje predmeta je cilj spoznavnih procesov. Namen teh procesov pa je ustrezno odločanje o predmetu.

Včasih pa z znanimi dejavniki ne moremo pojasniti (spoznati) pojava ali predmeta odločanja. V tem primeru iščemo nove vzroke pojavov, ki doslej še niso znani. Govorimo o raziskovanju. Pri analizi je cilj spoznavanja ugotoviti obstoječe, že znane vplive na pojav, predmet; pri raziskovanju je cilj ugotoviti nove vplive. Ta **razlika** ob podobnem procesu **analize in raziskovanja** pa ne pomeni, da je eno zahtevnejše od drugega.

Vzemimo še **primer informacijskega procesa**. Cilj informacijskega procesa je ustvarjanje informacij. Namen informacij (o predmetu in njegovih ciljih) pa je prispevati k boljšemu spoznavanju in odločanju. Tako strokovnjaki menijo, da ni težko ustvariti vrste podatkov (doseči cilj); težko je pripraviti informacije, ki koristijo odločanju (izpolniti namen).

Primeri spoznavanja, odločanja in informiranja kažejo, da je cilj želeno stanje predmeta ali pojava, **tisto, kar nameravamo storiti**. Ko to storimo in dosežemo, govorimo o **rezultatu ali izidu**. Cilj je torej zamišljen izid; izid pa je dejansko doseženi cilj. Ponavadi se razlikujeta. **Namen pa je razlog, zakaj nekaj nameravamo storiti**, se o nečem odločiti.

2.2 Razmerje med namenom in ciljem

Sledi, da je **namen pred ciljem**, da ga določa in usmerja.

Brez poznavanja namena (zakaj spoznavamo, zakaj se odločamo) ne moremo postaviti ustreznih ciljev (spoznanja, odločitev) in nameravano delovanje lahko krene v povsem napačno smer.

Drugič, **namen je izključen iz procesa spoznavanja**. Sam proces neposredno ne pripelje do namena. Npr. spoznanje predmeta še ne pomeni nujno boljše odločitve, odločitev še ne pomeni neposredno večje uspešnosti. Če namen ni izven procesa spoznavanja, potem spoznavanje nanj vpliva in ga prireja. Pride do spoznavanja zaradi spoznavanja, odločanja zaradi odločitev, zbiranja informacij zaradi informacij, učenja zaradi učenja, delovanja zaradi delovanja. Sučemo se v začaranem krogu, ko ne vemo, katere informacije potrebujemo, kdaj lahko z njihovim zbiranjem zaključimo; ne vemo, kakšne odločitve sprejeti, ne vemo, kaj spoznavati pri predmetu odločanja. Če namen ni jasno izražen, potem bodo tudi postavljeni cilji in sam spoznavni (odločitveni, informacijski) proces neustrezni.

Nedvomno na (ne)jasnost razmerja med namenom in cilji vpliva dejstvo, da se npr. odločitev v odločitvenem procesu pojavi kot cilj, v informacijskem procesu pa kot namen, kar seveda vpliva na nejasno razmejitev med obema. Najprej je cilj spoznanje, namen pa odločanje. Potem je cilj odločitev, namen pa uspešnost. Lahko rečemo, **da cilji in namen niso določeni sami po sebi, marveč po medsebojnem razmerju**.

Določanje namena in ciljev najdemo pogosto v vsakdanjem življenju. Morda je v zahodni kulturi racionalnost in z njo povezano določanje namena in ciljev pretirano. Npr. ko fotografiramo, je fotografija cilj. Redko fotografiramo brez namena, zaradi fotografiranja samega (potem je tudi vseeno, kaj fotografiramo). Fotografiramo, da bomo imeli spomin, da bomo pokazali, kje smo bili, da bomo večkrat uživali, da se bomo česa naučili ipd. Povsem razumljivo sledi, da je od namena odvisno, kaj bomo fotografirali. Ali npr. cilj nedeljskega izleta je vrh hriba. Zakaj hodimo v hribe? Da uživamo v razgledu, da pridobimo zdravje, da koga spoznamo. V odvisnosti od namena izberemo cilj in pot do njega. V vsakdanjem življenju počenjamo stvari tudi brez posebnega namena, zato tudi razlikovanje med namenom in cilji ni ključnega pomena.

V **formalnih združbah**, ki so nastale z določenim namenom, ki se kaže v njihovem cilju, pa mora biti **spoznavanje, informiranje, odločanje** in podobno **namensko**. V podjetju nas zanimajo le odločitve, neposredno ali posredno usmerjene v večjo uspešnost; cilje hočemo doseči na najbolj učinkovit način. Če tako ne delujemo, podjetja ustvarjajo uporabno vrednost, proizvode in storitve zaradi njih samih, ne zaradi npr. dobička, ki jim je postavljen družbenoekonomsko, izven procesa poslovanja. Ali ni kar precej slovenskih podjetij propadlo, ker so delali (preveč) kakovostne proizvode (cilj) in pozabili na dobiček (namen)? Ali ni neustrezno ravnanje posledica neupoštevanja njegovega namena: povečati uspešnost?

Cela vrsta razlogov kaže na pomembnost poznavanja namena (tudi poslanstva, ki smiselno predstavlja namen podjetja: zakaj podjetje obstaja) in določanja ciljev. Ločevanje je temelj vsakega znanstvenega, pa tudi strokovnega preučevanja. Upošteva racionalnost ljudi bi

pričakovali, da zlasti strokovnjaki in znanstveniki delajo stvari z določenim namenom. Pa je temu res tako?

2.3 Ali analitiki in raziskovalci ločijo namen in cilje?

Najlažje odgovorimo na to vprašanje, če pogledamo dela: članke, knjige, monografije, prav tako diplomska, magistrska in doktorska dela. Žal že bežen pogled na uvode teh del pokaže, da večina ne opredeli namena in ciljev smiselno, ter da ne razume razlike med namenom in cilji. To mnenje nam utrdi branje dela, ko se na koncu vprašamo: zakaj pa je bilo to delo sploh napisano.

Zlasti so prisotne **težave z namenom**, manj z določanjem ciljev. Seveda namen ponavadi obstaja, le da ga ne poznamo ali pa nočemo priznati. Članke, disertacije in podobno lahko pišemo z različnim namenom. Morda hočemo spoznati resnico, nekomu koristiti; lahko pa disertacijo pišemo zaradi pridobitve naziva, članke pišemo zaradi člankov – točk, ki jih dobimo, poslanci debatirajo zaradi debate, delavci delajo zaradi dela itd. Namen dela je torej tisto, kar odloči, ali bomo delo prebrali ali ne. Če pa namen sploh ni naveden, lahko prihranimo precej časa, če takih del sploh ne preberemo.

Vendar avtorji vedo, da obstaja nekaj, čemur pravimo namen. Zato ga navedejo, a v večini primerov gre za navajanje ciljev. Ker potem zmanjka besedila za cilje, v želji, da se ne bi povsem ponavljali, malce spremenijo besedilo in z drugimi besedami še enkrat povedo cilje. Bralci se sprašujejo, zakaj sploh je to delo napisano in ker tega ne razumejo, poimenujejo delo nekritično kot znanost. Seveda povedano ne velja le za študente; za te morda še najmanj, če jim je le uspelo ohraniti sposobnost lastnega razmišljanja.

Mimogrede, podjetja, ker se to pač spodobi, pogosto napišejo svoje poslanstvo (namen) in vizijo (cilj). Mnoga ne delajo razlike med njima; pri drugih spet so v poslanstvu elementi vizije in obratno. Poslanstvo je v bistvu namen podjetja, razlog za njegov obstoj: koristiti udeležencem (namen je postavljen izven podjetja in podjetje le zapiše pričakovanja udeležencev). Vizija pa je najbolj okvirni cilj delovanja podjetja. Kako naj bi od neustreznih določitev poslanstva in vizije pričakovali večjo uspešnost poslovanja, če že od vsega začetka njuna vloga ni jasna?

Svoj čas je bilo jasno opredeljeno, da mora npr. disertacija, prav tako magistrerij, vključevati namen in cilje ločeno. Večina predavateljev-mentorjev tega razlikovanja ni razumela in še danes imam pred očmi razpravo z enim od uglednih kolegov, ki je kljub razpravi (upam, da zaradi moje nezmožnosti ustrezne razlage) zaključil, da gre za eno in isto. Poznavajoč njegovo delo, mislim, da se tega tudi drži. Namesto, da bi problem rešili, smo ubrali drugo pot. V navodilih o pisanju del je nastala sprememba, ki je povezovala namen s cilji in problematiko, s čimer smo se elegantno izognili problemu nepoznavanja razmerij med njimi. Študent, ki tega ne razume, se mora razlikovanja naučiti na pamet ali prenehati samostojno razmišljati, s čimer »izpolni prvi pogoj« uspešne in učinkovite šole: doseči, da študentje prenehajo razmišljati s svojo glavo (učinkovitejša šola to dosežejo v treh, manj učinkovite v štirih letih).

Podobno velja za strokovne in znanstvene knjige, članke, monografije. Zakaj se nekdo udeleži posvetovanja? Cilj je jasen: udeležba. Namen je lahko uveljaviti sebe s prispevkom, prispevati k znanju drugih, srečati se s kolegi, prispevati k razvoju stroke, dobiti točke za napredovanje itd. Zdaj je tudi jasno zakaj se pogosto vprašamo: zakaj je nekdo napisal prispevek Zaradi točk ali zato, da bi mi uživali in se učili ob branju?

Pogosto avtorji strokovnih in znanstvenih del šele na koncu napišejo uvod in zaključek. Tudi študentje niso izjema. Pravijo, diplomsko delo sem napisal, manjkata še uvod in zaključek. To je znak, da namen in cilji niso bili vnaprej določeni. Ko avtor vidi, kaj je nastalo, šele napiše naslov dela. Seveda je to življenjsko in v vsakdanjem življenju opravičljivo, v strokovnih in znanstvenih krogih pa ne.

Prav je, da opozorimo še na eno posebnost. Lahko pride do ustreznega določanja namena ali namenov, ki pa jim ne sledijo postavljeni cilji in delovanje. Lahko so cilji celo postavljeni, a neustrezni in njihovo doseganje zahteva veliko napora, ki ga nismo pripravljene vložiti.

3. Namen in cilji projekta

3.1 Nekaj primerov, ki kažejo na pomanjkljivo razumevanje namena in ciljev projekta

V prvem delu prispevka smo o namenu in ciljeh govorili na splošno. Razlog za to je bil v tem, da vse povedano velja tudi za projekte in ravnanje z njimi. Tudi v projektih gre za spoznavne, informacijske, odločitvene procese, namen in cilje. Že v uvodu smo opozorili na nekatere težave v opredeljevanju ciljev in namena projektov.

Preselimo se zdaj k projektom. Kaj je namen in cilj projekta? Vzemimo kot primer projekt izgradnje avtoceste na določeni trasi. Izvajalca (vsaj pri nas ponavadi z zapleti) izbirajo na temelju najboljše ponudbe glede stroškov, roka izvedbe in kakovosti. Cilj ponudnika za izvedbo del je v kapitalističnem gospodarstvu ustvariti dobiček. Da pa bo do njega in seveda izvajanja projekta prišel, mora ponuditi izgradnjo zahtevanega odseka na učinkovit način: roki, stroški kakovost.

Zato se ne sprašuje, ali je gradnja sploh utemeljena, ali bo cesta potekala na najbolj ustrezni trasi in podobno. S tem se ukvarja razpisovalec ali zbiralec ponudb. Njegova naloga je predvideti ceno, ustrezno traso in podobno tako, da bo nosila koristi uporabnikom. Z vidika ponudnika - izvajalca je to namen projekta, ki je njemu določen izven njegovega pridobljenega projekta. Ločimo torej cilje projekta (zgraditi avtocesto v rokih, stroških in kakovosti) ter namen projekta (npr. uspešna izvedba investicije, strategije, povečanje dobička itd).

Že v uvodu smo omenili, da kar precej avtorjev v **sodilih (merah, načelih) o uspešnosti projektov** navaja sodila kot so neto-sedanja vrednost investicije, donosnost investicije in podobna. Vemo, da so to mere uspešnosti, ki jih upoštevamo pri odločanju o investicijah. Pri mnogih projektih jih je težko ali celo nemogoče izračunati

in upoštevati. V takih primerih avtorji priporočajo **primerjavo učinkov in stroškov** nameravanega projekta. Mimogrede, postavlja se zanimivo vprašanje: ali ekonomika investicij in ekonomika projektov obe obravnavata te mere ali sodila, ali sta torej isto z različnimi imeni, ali pa te mere obravnava ekonomika investicij medtem ko ekonomika projekta obravnava zgolj stroške projekta? Ali pa je morda ekonomika projekta širša in obravnava tudi vrednotenje učinkov in dobička?

Zatem, ponavadi v naslednjih poglavjih, pa avtorji iz področja ravnanja projektov menijo, da so **cilji projektov predvsem stroški, kakovost (učinek) in roki**. Seveda to sproža vprašanje o tem, kaj so dejansko cilji projekta: donosnost (uspešnost, določena družbenoekonomsko) ali učinki (uporabna vrednost, učinkovitost) in posledično, kakšna je odgovornost ravnateljev projektov v ravnanju z njimi. Ali odgovarjajo za uspešnost ali smotrnost, učinkovitost projekta. Kar precej poudarkov je bilo na zadnjih forumih ZPM posvečeno temu vprašanju. Precej udeležencev je tudi menilo, da morajo ravnatelji projektov v večji meri zagotavljati tudi uspešnost projektov v smislu donosnosti.

Kar precej avtorjev (npr. Meredith, Mantel, 1995) kot cilje projekta navaja mere uspešnosti investicij (strategij) in cilje projekta, izražene kot roki, stroški, kakovost. Posredno sicer lahko sklepamo, da obravnavajo namen in cilje projekta, čeprav tega pogosto jasno ne omenijo. Na potrebo po razlikovanju med namenom in cilji posredno opozarjajo tudi Caupin in soavtorji (2006; prevod Palčič in drugi, 2007, stran 150), ko pravijo, da je uspešnost projektnega ravnanja povezana z uspehom projekta. Vendar, pravijo, ju ne smemo enačiti. Projektno ravnanje je lahko uspešno pri določenem projektu (v roku, z nizkimi stroški, kakovostno), ki pa bo zaradi strateških usmeritev opuščen. Cilji projekta so doseženi, namen projekta (ki je cilj strategije) pa ne.

Mantel s soavtorji (2001) poudarjajo, da je projekt izbran s strani ravnatelja podjetja še preden je določen ravnatelj projekta. Ravnatelj projekta nima vpliva na izbiro. Graham in Endlund (1997, stran 231) jasno povesta, da izbiro projekta določi najvišje ravnanstvo, ponavadi na osnovi neto sedanje vrednosti, donosnosti sredstev in drugih mer uspešnosti. Hauc (2002, strani 50-62) govori o namenskih in objektnih ciljeh: »namen projekta je določen z namenskimi cilji, ki omogočajo določitev objektnih ciljev«. S primeri prikazuje razumevanje teh ciljev in poudarja pomen njihove usklajene strukture. Namenski cilj (namen v našem poimenovanju) je npr. povečanje tržnega deleža podjetja, objektni cilj (cilj) pa izgradnja nove tovarne.

Sledi torej (o tem smo več pisali že v prispevkih o povezanosti strategij in projektov, nazadnje npr. v Rozman, Stare, 2008, strani 41-58), da podjetje oziroma njegovi ravnatelji izberejo **strategije na osnovi donosnosti** kot načela ali mere uspešnosti. Za doseganje rokov, stroškov in učinka v zahtevani kakovosti pa odgovarjajo ravnatelji projektov. Zahtevati od njih, da bodo projekti uspešni, je poseganje v delo ravnateljev podjetja in vodi v nejasnost odgovornosti. Z vidika projekta in projektnega ravnatelja so cilji roki, stroški in kakovost; namen projekta pa je v ustreznem odločanju, ki bo prispevalo k uspešnosti izvedene strategije.

Kaj je torej namen investicije, vpeljave sistema strateškega planiranja, razvijanja novih proizvodov, izgradnje ceste? Namen je v povečanju uspešnosti podjetja ali druge združbe. Zato se ob odločanju za te projekte odločamo na temelju kazalnikov uspešnosti. Zato npr. v investicijskem programu izračunamo predvideno uspešnost investicije in izberemo tisto investicijo, ki bo v največji meri prispevala k uspešnosti. Splošneje bi to lahko rekli za katero-koli strategijo.

K uspešnosti strategije pa prispeva njena učinkovita izvedba investicije s projektom. Vendar cilj projekta ni uspešnost strategije neposredno, marveč učinkovita izvedba (ki jo zagotavlja projektna organizacija), ki bo prispevala k uspešnosti strategije. Uspešnost strategije je cilj podjetja in obenem namen projekta. Cilj projekta je učinkovitost. Posledično ravnatelj projekta odgovarja za roke in stroške projekta, ravnatelj podjetja pa za izbrane strategije in s tem za uspešnost podjetja.

3.2 Cilji v projektu

Morda je prav, da nekaj podrobneje spregovorimo o ciljnih projekta, glede na to, da je namen določen s strani naročnika izven projekta. Avtorji s področja ravnanja projekta so glede ciljev projekta dokaj enotni. V glavnem se strinjajo s tremi cilji: učinkom ali kakovostjo, stroški in roki, zato navedimo le nekaj mnenj.

Kerzner (2001) opredeli uspeh projekta kot zaključek projekta v okviru rokov, kakovosti in stroškov. Dodaja še nekaj sodobnejših sodil. Rosenau (1998) navaja iste tri cilje – omejitve in razloge, zakaj pogosto niso doseženi. Lock (2003) navaja kot temeljne cilje projekta učinek in njegovo kakovost, stroške in rok izvedbe. Poleg teh ciljev, ki jih zahtevajo predvsem naročniki, pa so še cilji drugih udeležencev.

Trojnost ciljev zaplete odločanje, saj ponavadi tisti, ki izbirajo izvajalca projekta sledijo cilju, ki je kvantitativno izražen, torej stroškom in roku (ki pa je pogosto vnaprej določen). Tako npr. pogosto izbirajo ponudnika za izvedbo projekta na osnovi stroškov, ne pa kakovosti, kar lahko pripelje do manj kakovostnih in dolgoročno dražjih odločitev. Nedvomno pa sta zlasti cilja stroškov in rok kazalnika učinkovitosti.

Nedvomno je **cilj projekta uporabna vrednost** (angl. »deliverable«) ali učinek (proizvod, storitev) **v zahtevani kakovosti**. Npr. če gradi podjetje tovarno za določeno količino proizvodov zahtevane kakovosti, je to prvi cilj: zgrajena tovarna, ki omogoča proizvodnjo zahtevanega števila kakovostnih proizvodov.

Seveda pa **zgolj ustvarjanje uporabne vrednosti ni dovolj**. Ustvarjena mora biti na učinkovit način. **Stroški** so nedvomno značilen kazalnik (tehnične) učinkovitosti, ki združuje produktivnost dela, izkoristek zmogljivosti, izplen surovin, materialov itd. Medtem ko produktivnost dela predstavlja tehnični kazalnik učinkovitosti dela, stroški upoštevajo tudi druge, prej omenjene delne kazalnike. Stroški so tehnični kazalnik, recipročne skupne produktivnosti. Tega se pogosto ne zavedamo in smatramo stroške (le) za ekonomsko kategorijo. Posledično zmotno menijo, da so npr. inženirji odgovorni le za proizvodnjo proizvoda; dejansko so odgovorni tudi za čim nižje

stroške. Učinkovitost je kot tehnično načelo neodvisna od družbenoekonomskega sistema in je posledica smotrnega ravnanja ljudi ob pomanjkanju razpoložljivih dobrin v naravi.

Nižje stroške v projektu dosežemo s prizadevanji za znižanjem stroškov aktivnosti, kar je naloga sodelujočih v teh aktivnostih in z ustreznim usklajevanjem aktivnosti, kar je naloga ravnateljev (managerjev) projektov. Poslovno-funkcijski ravnatelji so odgovorni za nižanje stroškov v enoti časa (npr. cena delovnega dneva), ravnatelji projektov pa za čim manj potrebnih delovnih enot (npr. dni) za izvedbo aktivnosti.

Stroški (enako tudi uporabna vrednost) so kazalnik učinkovitosti tudi v ponavljajoči se proizvodnji. Težko bi rekli, da so značilni le za projekte. Tudi v ponavljajoči se proizvodnji iščemo cenejše rešitve. Razlika je le v načinu doseganja nižjih stroškov. V ponavljajoči se proizvodnji nižamo stroške predvsem na temelju izkušenj, ponavljanju dela. V projektih, ki se ne ponavljajo, ta možnost odpade. Vendar se tudi tu učimo na osnovi izkušenj, le da posredno: izkušnje zbiramo, abstrahiramo, predelamo in na tej osnovi izboljšamo rešitve.

Tudi za **kakovost** (nekateri avtorji raje uporabljajo kot cilj učinek, angl. »performance«) ne moremo reči, da je značilen kazalnik cilja le za projekte. Prav tako je prisoten tudi v ponavljajoči se proizvodnji. Cilja stroškov in kakovosti tako nista značilna le za projekte.

Doseganje končnega roka projekta je nedvomno značilen cilj projektov, ki ga v ponavljajoči se dejavnosti ne srečamo. V ponavljajoči se proizvodnji iščemo ustrezen pretočni čas, kar pogosto dosežemo z zaporedjem operacij.

4. Zaključek

Iz prispevka sledi, da je razumevanje namena in ciljev ter medsebojnih odnosov precejšnjega pomena. Brez njune prisotnosti ni usmerjenega in urejenega delovanja ljudi. Od ustrezne postavitve in razumevanja namena in ciljev projekta je odvisna tako uspešnost podjetja ali druge združbe kot tudi učinkovitost. Neustrezno razumevanje razlike med namenom in cilji projekta lahko vodi k nedoseganju tako namena kot ciljev ter k nejasni odgovornosti v zvezi s projekti. Zato ni slučaj, da avtorji poudarjajo pomembnost določitve namena in ciljev projekta. Tako za praktike kot teoretike je zato pomembno, da temeljito razmislijo - preden se lotijo dela - zakaj je treba nekaj narediti in kakšne koristi bodo od tega. Šele na tej osnovi je možno določiti ustrezne cilje

Razmerje med namenom in cilji pokažemo tudi z ugotovitvijo, da je namen treba doseči na učinkovit način, da npr. uspešnost dosežemo na najbolj učinkovit način. Že klasiki (npr. Mooney) so menili, da gre v združbah vedno za dva cilja. Prvi, ki je namen, je družbenoekonomsko ali zunanje določen (npr. dobiček). Drugi cilj je notranji, vedno prisoten: doseči dobiček na najbolj učinkovit način. Poimovanje uspešnosti se lahko menja, učinkovitost, kot tehnični pojem, ostaja. Cilj strategije, ki je namen projekta, je danes predvsem dobičkovnost in donosnost. Jutri bo morda družbena odgovornost, izražena kot novo

ustvarjena ali dodana vrednost na zaposlenega. Cilji projekta pa bodo ostali enaki: izvesti strategijo, ustvariti učinek ali uporabno vrednost (zahtevane kakovosti) na smotrni, učinkovit način v čim krajšem roku.

5. Viri in literatura

Graham, R., J., in Randall, L. Englund (1997). *Creating an Environment for Successful Projects*, Jossey-Bass Publishers.

Kerzner, Harold (2001). *Project Management*, 7. izdaja, Wiley, New York.

Lipovec, Filip (1983). *Analiza in planiranje poslovanja*, Gospodarski vestnik.

Lock, Dannis (2003). *Project Management*, 8. izdaja, Gower, Aldershot.

Mantel, Samuel J., Jr., Jack R. Meredith, Scott M. Schafer, and Margaret M. Sutton (2001). *Project Management in Practice*, Wiley, New York.

Meredith, J. R., and Mantel, S. J. (1995). *Project Management*, 3. izdaja, Wiley, New York.

Palčič, Iztok, Božič, Boštjan, Kerin, Andrej, Madžarac, Matjaž, Stare, Aljaž, Škarabot, Andrej, Vrečko, Igor (2007). *Struktura kompetenc projektnega managementa*, Slovensko združenje za projektni management, Ljubljana; prevod knjige ICB IPMA Competence Baseline, Version 3.0, avtorjev Gilles Caupin, Hans Knoepfel, Peter Morris, Erhard Motzel, Olaf Pannenbaecker, IPMA, 2006.

Randolph, W. Alan, and Posner, Barry Z. (1922). *Getting the Job Done*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Rosenau, Milton D., JR. (1998). *Successful Project Management*, Wiley, New York.

Rozman, Rudi, in Stare, Aljaž (2008). *Projektni management ali ravnanje projekta (učbenik)*, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

Thomsett, Rob (2002). *Radical Project Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River.

Young, L. Trevor (2007). *The Handbook of Project Management*, 2. izdaja, Kogan Page, London in Philadelphia, 2007.

dr. Rudi Rozman je profesor za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Predava različne predmete in raziskuje na področjih managementa in organizacije. Je avtor vrste člankov, prispevkov za posvetovanja, učbenikov in knjig. Zadnje izdano delo je knjiga-učbenik Projektni management ali Ravnateljevanje projekta, ki ga je pripravil skupaj s soavtorjem. V zadnjem času preučuje zlasti teorijo organizacije, povezanost strategij in projektov, ravnanje z znanjem in upravljanje. Sodeluje v več strokovnih združenjih, v organizaciji posvetov in je predsednik Društva slovenska akademija za management.